

Conferencia sobre cambio de paradigma y creación de valor

La presente Conferencia pretende ser solamente una **introducción al paradigma de la sustentabilidad y la regeneración, y la creación de valor sostenible**, ya que se trata de conceptos en evolución permanente y con impacto sistémico en distintas disciplinas. El abordaje histórico y tratamiento dado a estos temas, se basa en los principios que rigen la cultura occidental, entendiéndose que los mismos no tienen carácter universal.

Asimismo, es necesario aclarar que no se trata de un texto científico; tampoco es una tesis académica, ni pretende presentar ideas originales: se trata tan solo de un ensayo que resume lecturas y experiencias que buscan ser compartidas, cuyo mérito, si lo tuviera, es haber reunido todos estos contenidos en una conferencia y haberlos publicado en una página web.

Debido a todo esto, espero ser disculpado si en algunos casos falta una fuente o referencia, y pido a todos aquellos que detecten errores u omisiones, me escriban a mi correo electrónico gabriel_griffa@yahoo.com.ar, para poder corregir el error o enmendar la falta

Nota del editor: La expresión "[desarrollo sostenible o sustentable](#)" es un anglicismo que proviene de los términos "*sustainable development*". Sin embargo, la palabra sajona "*sustainable*" no tiene la misma connotación que el término en español, que refiere a "sostener o sustentar".

El vocablo inglés tiene una connotación dinámica y positiva, no estática y, por lo tanto, refiere al esfuerzo necesario que se debe aplicar para que un proceso se mantenga, superando los escollos que pueda encontrar, lo que implica identificar y garantizar las condiciones necesarias para que el sistema no sólo sobreviva, sino que pueda seguir avanzando.

De todo lo anterior se puede inferir que la palabra "*sustainable*" ha sido erróneamente traducida al español como "sustentable", vocablo que en verdad no existe en este idioma, independientemente de que cada día sea más utilizado.

En cuanto al término "sostenible", se lo vincula habitualmente con la palabra desarrollo, articulándose en consecuencia la expresión "desarrollo sostenible o perdurable", que se formalizó por primera vez en 1987, en el documento conocido como Informe Brundtland, y fue definido como la posibilidad de satisfacer las

necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras.

En esta conferencia, hemos decidido utilizar ambos términos “sustentable” y “sostenible” de forma indistinta. Sin embargo, no son pocos los espacios académicos que eligen establecer una diferencia entre ambos términos, vinculando la palabra sostenible a la autonomía de recursos, y sustentable al impacto social y ambiental positivo.

Asimismo, a partir del día de la deuda ecológica –hito marcado por el momento en que la humanidad comenzó a consumir los recursos naturales a una velocidad muy superior a la capacidad que tiene el planeta para reponerlos–, además de sustentabilidad, tenemos que comenzar a pensar en términos de [regeneración](#) con el fin de restaurar los ecosistemas naturales, sociales y culturales.

Por último, vale aclarar que en la actualidad, están surgiendo nuevos conceptos y neologismos técnicos, como por ejemplo: “creación de valor sostenible o creación de valor integral” –que incorpora atributos vinculados a la sustentabilidad y la regeneración tales como la ecoeficiencia, la circularidad, la colaboración y la interdependencia–, sobre los cuales aún no hay un acuerdo respecto de su definición y significado específico, por lo tanto cada autor lo utiliza de una forma diferente.

Introducción

Según [Thomas Kuhn](#), autor del influyente libro [La estructura de las revoluciones científicas](#) (1962), un cambio de [paradigma](#) es un cambio en los supuestos básicos (o paradigmas) dentro de la teoría dominante de la ciencia.

Desde la década de 1960, el término también se ha utilizado en numerosos contextos no científicos para describir un cambio profundo en un modelo fundamental o la percepción de determinados acontecimientos.

A esta altura del siglo XXI, nadie duda que estamos viviendo un cambio de paradigma, como consecuencia de un cambio de era que modifica las estructuras sociales que conforman la base de nuestra convivencia.

De lo que este cambio de paradigma supone para las personas, nuestras sociedades y sus organizaciones, trata el siguiente texto.

Índice

[Paradigma y cambio](#)

[De la Revolución Francesa a la Revolución Industrial](#)

[La era del conocimiento](#)

[Hitos que delinearon el cambio de paradigma hacia la sostenibilidad](#)

[El sueño americano](#)

[Promesas incumplidas](#)

[Dos sistemas enfrentados](#)

[Tres formas diferentes de institucionalidad](#)

[La ruptura del pacto social](#)

[Ejes para el proceso de toma de decisiones](#)

[Un solo planeta](#)

[Una perspectiva planetaria](#)

[Los valores tradicionales](#)

[Creación de valor](#)

[El paradigma de la insostenibilidad](#)

[La Responsabilidad Social](#)

[Hacia una gestión sostenible](#)

[El desarrollo insostenible](#)

[Formas sostenibles de desarrollo humano](#)

[El ciudadano global](#)

[Por un equilibrio planetario](#)

[Liderazgo en valores](#)

[Reflexiones sobre el Covid 19 y sus consecuencias](#)

Anexo

- [Lecturas recomendadas](#)
- [Lecturas complementarias](#)
- [Bibliografía sugerida](#)
- [Films y documentales](#)
- [Blogs y websites](#)

Paradigma y cambio

En nuestras conversaciones cotidianas es muy habitual que hablemos acerca de los cambios. Que afirmemos convencidos que todo está cambiando todo el tiempo.

Paradójicamente, pareciera que hoy lo único permanente es justamente esta noción de cambio. Más allá de la concepción de [Jung](#), que sostiene que el hombre es un “siendo” –lo que de algún modo explicaría esta percepción de transformación constante que casi todos nosotros sentimos tanto en lo individual como en lo colectivo–, hoy podemos afirmar que la humanidad está transitando un momento histórico en el que se están cuestionando las instituciones y nuestra forma de organización política, económica y social. Una etapa de profundas transformaciones, que está modificando nuestras creencias, valores y nuestra concepción del mundo tal como lo concebíamos hasta el presente.

En la actualidad, la humanidad se encuentra migrando del Holoceno al Antropoceno y¹, de acuerdo con Christopher Preston, a partir de tecnologías aplicadas a la biogenética y la ingeniería del clima, ya hemos ingresado en la [Era sintética](#).

Pero, *¿hacia dónde vamos?*

Para saberlo, siempre es importante conocer y recordar de dónde venimos².

A lo largo de toda su historia, la humanidad ya atravesó varios “cambios de era”. Cada cambio estuvo vinculado a una crisis, que la precedió y sucedió. El cambio de era que actualmente estamos viviendo también responde al mismo patrón, porque desde la caída del muro de Berlín en noviembre de 1989, la humanidad en su conjunto viene cabalgando cambios permanentes y crisis en todos los ámbitos, tanto en el orden local y regional como global.

La particularidad de este cambio de era es que nos enfrenta con un nuevo concepto de crisis. Algo así como “la crisis de la crisis”: una “metacrisis”.

¹ El Holoceno, cuyo nombre proviene de las palabras griegas *holos* (entero, completo) y *kainos* (nuevo, moderno), es la fase geológica que se inició con el final de la última glaciación, hace aproximadamente 11.500 años, y continúa hasta el presente. La única especie humana que vivió en este periodo ha sido el *Homo sapiens*, que durante estos últimos milenios desarrolló la agricultura y la civilización, ocasionando importantes e irreversibles cambios en el medio ambiente y en el planeta. La magnitud de este impacto a nivel global sugiere que estamos a punto de comenzar un nuevo período geológico: el Antropoceno, según lo denominó el premio Nobel Paul Crutzen. Un dato importante es que los seres humanos ya pisamos más del 80% de la superficie de la Tierra y estamos consumiendo los recursos naturales a un ritmo muy superior a la capacidad del planeta de reponerlos.

² Como decía George Orwell, “quien controla en pasado, controla el futuro, y quien controla el futuro controla el presente”.

En nuestro lenguaje cotidiano, la palabra crisis está asociada a catástrofe y disrupción, aunque este término encierra dentro de sí los conceptos de desafío y oportunidad, asunto que ya abordaremos.

Pero volvamos al concepto del cambio de era.

Fue quizás con el descubrimiento del fuego, en la prehistoria, cuando la humanidad vivió su primer cambio de los cambios. A partir de reunirnos alrededor del fuego, mirándonos las caras unos a otros, emitiendo sonidos y realizando gestos para comunicarnos, se originó el concepto de grupo o tribu. Nació en consecuencia el lenguaje, primero gestual y después oral, y comenzó la cultura y la civilización.

Debido a los avances y los logros que alcanzó el hombre prehistórico en la satisfacción de sus necesidades básicas gracias a las posibilidades que le daba el dominio del fuego, la naturaleza dejó de ser para él solo un contexto amenazante y pasó a ser una proveedora de recursos. Esto le brindó la oportunidad de cambiar sus hábitos y costumbres y, de a poco, abandonó su condición de cazador nómada para convertirse en un recolector. También tuvo la oportunidad de observar los fenómenos naturales con mayor detenimiento, entre ellos, cómo una semilla, al caer en la tierra, germinaba, y cómo con el paso del tiempo podía convertirse en una planta de la cual surgían los frutos necesarios para su alimentación. Así surgió la agricultura, actividad que requiere del trabajo conjunto de muchas personas y que modificaría radicalmente la forma de vida y de relacionarse del hombre primitivo con la naturaleza y con otros grupos humanos. Una de sus consecuencias inmediatas fue el sedentarismo: el establecimiento del hombre en lugares fijos y la conformación de los primeros asentamientos, que dan nacimiento a las primeras aldeas. Comienza así el proceso civilizatorio que llega hasta nuestros días.³

Quizás otro gran cambio de paradigma se haya producido cuando Moisés invita al pueblo judío a salir de Egipto, dejar la esclavitud, e ir en busca de la tierra

³ Según lo explica Jeremy Rifkin en *La civilización empática*, este proceso civilizatorio fue evolucionando a partir de la empatía y la asociación que generaron, en un principio, los lazos de sangre que dieron origen a las tribus –concepto que a su vez evolucionó después hacia la idea de familia tal como la conocemos hoy–, para dar luego lugar a la asociación expresada en las ideas religiosas, lo que dio nacimiento a las grandes religiones. Siglos más tarde, con el advenimiento de la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, esta asociación se extiende al ámbito geográfico como lugar de pertenencia y nace así el concepto de Estado Nación. En la actualidad, con el avance de las nuevas tecnologías, estamos evolucionando hacia una nueva forma de asociación: la de una sola humanidad compartiendo una casa común que es la biósfera.

prometida. Es en este momento cuando, por primera vez, aparece en la historia de la humanidad la noción de “libertad”⁴.

Otro hecho histórico relevante en la defensa del ideario de la libertad se produce en la antigua Grecia, cuando Pericles decide finalmente entrar en guerra contra los Persas. A pesar de que la paz que los Persas ofrecían era aceptable, Pericles dudaba que los atenienses no tuvieran que terminar arrodillándose frente a sus dioses.

También marcó un cambio de era el nacimiento de Jesús, quien con su resurrección no solo vence a la muerte y promete la vida eterna, sino que además cambia el paradigma del antiguo testamento del temor a Dios y del ojo por ojo diente por diente, por el amor al prójimo. La influencia de Jesús fue tan enorme en nuestra cultura, que todavía hoy, en Occidente, dividimos la historia de la humanidad en antes y después de Cristo.

Además de estos ejemplos histórico-religiosos, los cambios de era también los encontramos en el pasaje del Medioevo al Renacimiento, del Teocentrismo (Dios como el centro del universo) al [Antropocentrismo](#) (el hombre como principal protagonista), y en la aceptación de las teorías de Copérnico y luego continuadas por Galileo, quienes sostuvieron que la Tierra no era el centro del universo ni tampoco plana, sino que giraba alrededor del sol y era redonda –todos cambios que estuvieron directamente vinculados con la evolución del pensamiento mágico al pensamiento racional–.

Cada uno de estos cambios de era estuvo marcado por un cambio de paradigma, palabra que en griego significa confrontar, exponer, representar, poner de manifiesto.

En 1922, Thomas Kuhn, el científico estadounidense ya mencionado por su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, da una nueva definición del término paradigma: "Paradigma es una cosmovisión, un conjunto de experiencias, creencias

⁴ Desde esta perspectiva cultural y filosófica, el concepto de libertad se entiende como el derecho de una persona a ejercer el libre albedrío, o de un pueblo a ejercer su derecho de autodeterminación. Este concepto de libertad, al igual que el de la sostenibilidad entendida como la regeneración de los ecosistemas naturales, sociales y culturales, son las dos grandes ideas que sin duda transformaron a la humanidad y determinaron el rumbo que tomamos como civilización.

y valores, que afectan tanto al individuo como a la sociedad en la forma en la que perciben la realidad y prevalece en el contexto histórico del momento”⁵.

Durante este texto vamos a volver varias veces sobre el tema de los cambios de paradigma, por lo tanto, tomaremos la definición de Kuhn como válida, considerando que hoy estamos viviendo, al mismo tiempo, un cambio de paradigma y un cambio de era, una percepción diferente de nuestra cosmovisión y la realidad que nos rodea, que nos afecta tanto a nosotros como a las sociedades en las que vivimos.

También porque considero que, por primera vez en toda la historia de la humanidad, estamos enfrentándonos con un cambio civilizatorio a nivel global, que está íntimamente vinculado con nuestra capacidad de supervivencia en el planeta (tema sobre el que volveremos más adelante). Es justamente por eso que en estos tiempos, en los que lo único permanente es el cambio, es tan importante “cambiar” antes de que “tengamos que cambiar” (cuidando no perder de vista aquellas cosas que nunca deberían cambiar en nuestras vidas).

De la Revolución Francesa a la Revolución Industrial

Podríamos decir que el último gran cambio de paradigma que vivió Occidente comenzó a delinarse en el siglo XVIII y se consolidó en 1789 con la [Revolución Francesa](#) (sin olvidar por ello la enorme influencia que tuvo en ese momento histórico la Declaración de la Independencia de Estados Unidos, que se produce en 1776, trece años antes)⁶.

Al grito de “Libertad, Igualdad y Fraternidad”, la Revolución Francesa provoca en Europa la caída de las monarquías y los imperios, con el consecuente fin de los

⁵ Quizás algo similar intentaba decirnos Ortega y Gasset cuando hablaba acerca del hombre y sus circunstancias. Con la frase “Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella no me salvo yo”, de *Meditaciones del Quijote*, Ortega insiste en lo que está en torno al hombre, todo lo que lo rodea, no solo lo inmediato, sino lo remoto; no solo lo físico, sino lo histórico, lo espiritual. El hombre, según Ortega, es el problema de la vida, y entiende por vida algo concreto, incomparable, único: “la vida es lo individual”; es decir, yo en el mundo; y ese mundo no es propiamente una cosa o una suma de ellas, sino un escenario, porque la vida es tragedia o drama, algo que el hombre hace y le pasa con las cosas. Vivir es tratar con el mundo, dirigirse a él, actuar en él, ocuparse de él.

⁶ Respecto de este cambio de paradigma que se vivió en Europa y América con las revoluciones francesa y americana, es muy importante tener en cuenta dos grandes momentos históricos que sucedieron en Inglaterra: la Carta Magna, en 1215, y la Revolución Gloriosa de 1688, ambos sucesos antecedentes de los regímenes políticos modernos, en los cuales el monarca o presidente, se ve acotado o limitado por un consejo, senado, congreso, parlamento o asamblea. Tampoco debemos olvidar los cambios, que, a partir de 1717, introdujo en Europa la fundación de la Gran Logia Masónica de Inglaterra.

privilegios de la aristocracia y el clero. El acontecimiento se encuadra dentro del ciclo de transformaciones políticas y económicas que marcaron el fin de la Edad Moderna y el comienzo de la Edad Contemporánea, ya que significó el tránsito de la sociedad estamental, heredera del feudalismo, a la sociedad burguesa, basada en la libertad de comercio.

Esta revolución constituyó probablemente el primer reclamo masivo, la primera curva fuerte en la historia de la humanidad, en la que los individuos asumieron su protagonismo como ciudadanos y actores sociales, posibilitando el diseño de un nuevo “contrato social”. A partir de este contrato, la sociedad se organizó de una forma diferente, dando surgimiento a un nuevo modelo de sociedad y Estado.

El sustrato ideológico de esta revolución fue el Iluminismo, que ya a partir del aporte de [Descartes](#) (s. XVII), desde el postulado “pienso, luego existo”⁷, la instauración del sujeto moderno y los conceptos de “libertad” cuestionando el “Derecho Divino”, aportó un discurso capaz de socavar el sustento teórico de la monarquía absolutista. Antes de avanzar es preciso mencionar que ya en el siglo XVI, en el marco de la llamada [Reforma Protestante](#) iniciada en Alemania, diversos religiosos, pensadores y políticos europeos –cuyo máximo exponente fue [Martín Lutero](#)–, le negaron la jurisdicción al Papa sobre toda la cristiandad, con lo que provocaron un cisma en la Iglesia Católica . Esto generó a su vez un cambio profundo y generalizado en los usos y costumbres de la época, que a través de la historia tuvieron [una influencia sustancial en las ideas vinculadas con las libertades individuales](#).

El Iluminismo francés del siglo XVIII, recordado como Siglo de las Luces, pregonaba los típicos ideales burgueses como la idea de libertad, de propiedad privada, de igualdad ante la ley, de opinión, etc. Estas ideas estaban plasmadas en *La Enciclopedia de Diderot y D’Alambert*, obra culminante de la Ilustración que contenía artículos de estos autores y de [Voltaire](#), [Rousseau](#) y [Montesquieu](#), entre otros iluministas, sentando las bases de una manera de conocer el mundo y abordar la

⁷ Según Leonardo Boff, la razón instrumental no es la única forma de uso de nuestra capacidad intelectual. Existe también la razón simbólica y cordial, y el uso de todos nuestros sentidos corporales y espirituales. Junto al *logos* (razón) está el *eros* (vida y pasión), el *pathos* (afectividad y sensibilidad) y el *daimon* (la voz interior de la naturaleza). La razón no es el primero ni el último momento de la existencia. Nosotros somos también afectividad (*pathos*), deseo (*eros*), pasión, ternura, comunicación y atención a la voz de la naturaleza que habla en nosotros (*daimon*).

realidad, en la que el ser humano se convertía en el único responsable de su propio progreso y destino.

Bajo el ya mencionado lema de “Libertad, igualdad y fraternidad” y otros consignados en la [Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano](#), que afirma que “todos los hombres nacen libres e iguales”, se comienza a construir un nuevo orden en el que inmediatamente aparecen dimensiones hasta el momento desconocidas: la idea del individuo –que llevaba implícita la noción de responsabilidad–, el Estado Nación, y el Estado de derecho.

Es en este clima de fervor intelectual enciclopédico que nacen las ciencias tal como se las conoce hoy, y los inventos que nos llevaron de la mano a la [Primera Revolución Industrial](#). También, el surgimiento del ideario de la burguesía, cuyos postulados y contratos continúan vigentes hasta nuestros días.

Sin embargo, este primer triunfo de la burguesía como clase dominante tarda en consolidarse. De facto, el largo siglo XIX es un periodo durante el cual tiene lugar una lucha permanente entre la burguesía ascendente y la aristocracia en retirada. Finalmente, con la imposición de sus propias reglas de juego mediante el establecimiento de un orden social basado en el libre comercio⁸, la propiedad privada, el mercado, [la laicidad](#), las conquistas sociales, etc., la burguesía se consolida como la clase dominante de su tiempo y protagoniza la gran transformación económica que se produce en la Europa occidental, especialmente en Inglaterra, desde finales del siglo XVIII: el proceso de transformación del capitalismo mercantil en capitalismo industrial⁹, que pone fin a una era en la que más del 90 por ciento de la humanidad había vivido en condiciones de extrema pobreza.

El desarrollo de la maquina a vapor, la electricidad y las innumerables invenciones de ese tiempo (el telégrafo, la radio, el cine, el ferrocarril, el barco a vapor, el automóvil, el avión, entre muchas otras), darán origen a la producción en masa,

8 Como bien nos recuerda el escritor, legislador y economista francés Frédéric Bastiat, “donde entra el comercio, no entran las balas”.

9 Con el fin de maximizar la eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas, Frederick Taylor elabora un sistema de organización del trabajo que se basa en la aplicación de métodos científicos de orientación positivista y mecanicista al estudio de la relación entre el obrero y las técnicas modernas de producción industrial.

artífices de la [Segunda Revolución Industrial](#) que transformó radicalmente tanto el mundo económico como a la sociedad en su conjunto. Esto a su vez generó, entre muchas otras cosas, la inclusión social a través del trabajo y la movilidad social, ejes que hoy nos resultan naturales pero que eran toda una novedad para la época.

Nace así el capitalismo de producción, en el que los objetos se fabrican para ayudar al hombre a cubrir sus necesidades. Dos ejemplos de ello son el automóvil como medio de transporte y las heladeras para conservar los alimentos. Henry Ford revolucionó los métodos de fabricación al inventar la línea de montaje, y acuñó una frase que refleja el espíritu de los tiempos: “podrás elegir el color de tu automóvil siempre y cuando éste sea negro”.

Sin embargo, como consecuencia del progreso tecnológico y los nuevos modos de producción industrial, rápidamente pasamos del capitalismo de producción al capitalismo de consumo, en el que la función de los objetos ya no consistía solamente en solucionar determinadas necesidades o problemas. La utilidad de dichos objetos estaba dada, además, por la variedad de funciones, tamaños, accesorios y particularidades de cada uno de ellos, adaptadas a las necesidades específicas de cada público target.

Concretamente, este giro del sistema económico hacia su vertiente más comercial y “marketinera” se produjo después de la Segunda Guerra Mundial, en la década del 50, cuando la producción en masa y los medios masivos de comunicación cobraron auge e importancia. Poco después, el analista de mercado Victor Lebow articuló la solución para resucitar la economía americana, que se ha convertido en la norma para el sistema entero. Lebow dijo: “Nuestra creciente economía, tan productiva, demanda que hagamos del consumo nuestro modo de vida, que la compra y el uso de bienes se convierta en rito, que busquemos nuestra satisfacción espiritual y de nuestro ego en el consumo. Necesitamos que las cosas se consuman, se quemem, se reemplacen y se desechen a una velocidad cada vez mayor”. A partir de allí, el propósito final de la economía estadounidense fue el de producir cada vez más bienes de consumo a menor precio y que se consuman lo más rápido posible, lo que dio lugar a un período de enorme desarrollo y expansión del mercado, en el cual los

bienes se transformaron en productos de consumo masivo, fabricados por empresas organizadas en torno a una forma de producción colectiva: el trabajo en cadena.

La era del conocimiento

Hoy estamos transitando un nuevo cambio de paradigma y, quizás, al mismo tiempo, un nuevo cambio de era: estamos asistiendo al fin de la Revolución Industrial y pasando a la que podríamos llamar la “era de la información”, “de la globalización”, de la “sociedad postindustrial” o de la “[innovación](#)”¹⁰.

Personalmente, prefiero suscribir a la denominación: “[era del conocimiento](#)”. Hasta el presente, el [conocimiento](#) se entendía como la capacidad de acumular [información](#), datos, teorías y experiencias. Casi siempre era un proceso de carácter individual, y el conocimiento obtenido se difundía parcialmente a un reducido número de personas. Su comunicación y transmisión se producía a partir de un emisor, que era el “dueño” de ese conocimiento y que, como el poder se basaba en gran medida en el acceso a la información, decidía solo compartirlo con un conjunto de receptores específicamente elegidos y seleccionados.

En la actualidad, con el advenimiento y desarrollo de los medios masivos de interacción, Internet y las redes sociales, el conocimiento que se genera en la mente de una persona puede ser compartido y procesado por otros individuos en forma virtual, descentralizada, a distancia y en tiempo real. De este modo, dicho conocimiento adquiere un extraordinario valor agregado y crece exponencialmente, para transformarse en algo más que la suma de las partes: en conocimiento colectivo¹¹.

A diferencia de lo que sucedía en otros tiempos, hoy la información es lo que abunda, y también [la desinformación](#), por lo que el gran dilema para el receptor es

10 En la década del 50, Paul Singer escribió que el desarrollo de un país estaba determinado por el grado de elaboración de sus productos exportados: materias primas implicaban subdesarrollo; productos industriales, país desarrollado. En los años 70, Singer salió de su modorra intelectual e impulsó el Manifiesto de Sussex, cuya idea central era simple: el grado de desarrollo de un país no está determinado por lo que produce sino por cómo lo produce. Definió asimismo el Sistema Nacional de Innovación, que describe la fluidez y efectividad con la que interactúan las empresas con las universidades, las agencias científicas y el marco jurídico con el objetivo de innovar.

11 En 2010, durante la conferencia Technomy que se llevó a cabo en California, Eric Schmidt, el director ejecutivo de Google, anunció que cada dos días creamos 5 exabytes de información, la misma cantidad de información que hemos creado desde los albores de la civilización hasta el año 2003.

tener garantías acerca de las fuentes, su veracidad, validez, y poder jerarquizar la información obtenida¹². A tal punto se ha hecho presente este problema en nuestras sociedades, que ya son muchas las voces que sostienen que, a partir de la ola de [noticias falsas](#) (*fake news*) que nos llegan todos los días a nuestros dispositivos electrónicos, hemos ingresado en la política de la [posverdad](#), en la que los hechos objetivos tienen menor influencia en la formación de la opinión pública que los llamamientos a la emoción y a la creencia personal¹³ (en su libro *Las no-cosas*, el escritor coreano Byung-Chul Han sostiene que a partir de cierto punto, la información no es informativa, sino deformativa. Hace tiempo que este punto crítico se ha sobrepasado. El rápido aumento del caos informativo, nos sumerge en una sociedad posfáctica. Se ha nivelado la distinción entre lo verdadero y lo falso. La información circula ahora sin referencia alguna a la realidad, en un espacio hiperreal. Las fake news son informaciones que pueden ser más efectivas que los hechos. Lo que cuenta es el efecto a corto plazo. La eficacia sustituye a la verdad. Donde una información ahuyenta a otra no tenemos tiempo para la verdad. En nuestra cultura posfactual de la excitación, los afectos y las emociones dominan la comunicación).

Comparto con ustedes esta **fórmula** que hace algunos años me presentó mi querido amigo Mario Vázquez, en la que el conocimiento **K** es igual a la capacidad exponencial que tienen las personas de compartir información.

12 La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje. La desinformación, también llamada manipulación informativa o manipulación mediática, es la acción y efecto de procurar en los sujetos el desconocimiento o la ignorancia, y evitar la circulación o divulgación del conocimiento de datos, argumentos, noticias o información que no sea favorable a quien desea desinformar.

13 Orwell temía que la verdad nos fuera ocultada. Huxley temía que la verdad fuera ahogada en un mar de banalidad e irrelevancia. Ambos tenían razón. A partir del "secuestro" de determinados términos y su cambio de significado, la posverdad ha desatado una verdadera guerra semántica. Esto se ve claramente en el uso de términos tales como "meditar". No se trata de un descuido, sino de una confusión buscada y alentada, con un propósito claro y una metodología que intenta tergiversar intencionalmente el uso del lenguaje para cambiar la sociedad en una dirección determinada.

$$K = (p + i)^c$$

K = conocimiento P = personas I = información Elevados a la C= capacidad de compartir

La fórmula del conocimiento refiere a la capacidad que tienen las personas de compartir información en tiempo real, a distancia, en forma virtual y descentralizada y construir conocimiento. Es la primera vez en toda la historia de la humanidad que esto es posible.

Frente a este escenario y con sus particularidades, podemos decir que esta nueva era marca el nacimiento de una nueva cosmovisión, en la que la concepción del tiempo y de la historia se transforma. Porque, mientras que durante la Revolución Industrial el futuro se planificaba linealmente, en la era del conocimiento el futuro se planifica exponencialmente, provocando la aceleración que vivimos hoy¹⁴.

Esto lo vemos reflejado, por ejemplo, en la celeridad que sufrió el proceso de incorporación de las innovaciones por parte de la sociedad hasta alcanzar masividad: la imprenta tardó 400 años hasta volverse popular, el teléfono 50, los celulares 10, Internet 5 y las redes sociales solo 3 años. Según el científico francés [Joël de Rosnay](#), este fenómeno se va a acentuar por la fase de aceleración en la que nos hemos adentrado. Recordemos que hay tres grandes evoluciones que se superponen y complementan: la evolución biológica, la evolución tecnológica y, en la actualidad, la evolución digital. Tanto en el mundo biológico y su biosfera, como en el mundo tecnológico y la tecnosfera, así como en el mundo digital y el ciberespacio, se produce a cada momento una nueva aceleración. Al respecto, Rosnay afirma que “uno de los principales peligros que acechan al cerebro humano es la contaminación por el exceso de información. Hemos conocido la contaminación del aire, del agua, del ruido... Pero la contaminación por la información es especialmente insidiosa: si no se consigue pronto extraer la

¹⁴ Una persona camina a una velocidad promedio de 5 km/h, un maratonista corre a 20 km/h, y un caballo de carrera puede superar los 70 km/h. Esta última fue la velocidad máxima a la que podía viajar una persona hasta la invención de la máquina de vapor en 1844. En la actualidad, el récord de velocidad a la que una persona puede viajar es 40.000 km/h y fue establecido en 1969 por la misión tripulada Apolo X. Vivimos en un mundo en el que la “datificación” —el proceso mediante el cual se plasma un fenómeno (incluso un estado de ánimo) en un formato cuantificado para su tabulación y análisis— es incesante, y sus consecuencias van a implicar un cambio de paradigma tan importante como el de la invención de la imprenta.

información y hacerla pertinente en el marco del trabajo o la vida personal, muy rápidamente el individuo se ve ahogado en un océano de información en el que reinan tanto la verdad como la posverdad. Y la respuesta habitual es la siguiente: ‘no tengo tiempo, estoy desbordado’. Esto revela una incapacidad para organizar su información y, por ende, su tiempo”, un fenómeno que hoy se conoce como [“infoxicación”](#).

Por su parte, la inteligencia ya no tiene que ver con saber qué hacer, sino con saber qué hacer cuando “no se sabe qué hacer”¹⁵. Milton Friedman, el economista estadounidense ganador del premio Nobel, les solía preguntar a sus alumnos cuando hacían una afirmación: “¿Cómo lo sabe?”. De este modo, buscaba que diferenciaran aquello que sabían, de lo que suponían y lo que deseaban.

Es que frente a escenarios que se presentan con un alto grado de volatilidad y ambigüedad, el abordaje de la realidad se vuelve sistémico y desde una mirada que contempla la complejidad y la [incertidumbre](#)¹⁶. En este contexto, la sociedad vive inmersa en el vértigo continuo que estos fenómenos provocan, sumados a situaciones y momentos de disrupción casi permanente, dado que la búsqueda continua de mayores grados de escalabilidad, combinada con la aceleración, da como resultado el colapso del sistema¹⁷. Por eso es que cada vez más las organizaciones promueven la [inteligencia colectiva](#) y [colaborativa](#) como dos propuestas superadoras para poder enfrentar los desafíos que nos depara el presente.

15 En su teoría de las inteligencias múltiples, Howard Gardner, profesor de la Universidad de Harvard, afirma que la inteligencia no es un conjunto unitario que agrupe diferentes capacidades específicas, sino una red de conjuntos autónomos, interrelacionados. Para Gardner, la inteligencia es un potencial biopsicológico de procesamiento de información que se puede activar en uno o más marcos culturales para resolver problemas o crear productos que tienen valor para dichos marcos. Gardner defiende que, así como hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencias, que se pueden adaptar reticularmente a su solución.

16 VUCA, por las palabras en inglés *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity* —en español: volátil, incierto, complejo y ambiguo— a las que bien les podríamos sumar: *Rapid, Unpredictable, Paradoxical y Tangled* —que en español podemos traducir como rápido, impredecible, paradójico y entrelazado—, son dos visiones descriptivas del mundo actual que, como un diagnóstico médico, nos describen la enfermedad, pero no nos dicen qué hacer.

17 Como Abraham Maslow solía decir: “el animal creativo pierde su pasado, pierde su futuro y solo vive el momento presente”. Lo característico de este nuevo animal humano ha de ser la conciliación entre la capacidad creadora de vivir en la incertidumbre y la capacidad mística de relacionarse con el origen. Ello será posible en la medida en que seamos capaces de descubrir un nuevo continente: el presente, y vivir desde él. Aquellas sociedades que no consigan diseñar este nuevo tipo de animal humano tenderán a desaparecer.

En su libro [Modernidad líquida](#), [Zygmunt Bauman](#) nos advierte que vivimos en un estado de interregno entre una etapa en la que teníamos certezas y otra en la que la vieja forma de actuar ya no funciona. Los problemas de los países ya no están confinados al territorio sino al globo, y la presunción de que se puede resolver la situación desde dentro es errónea.

La falta de tiempo que vivimos actualmente, producto del vértigo y la aceleración, es uno de los problemas más grandes que enfrentamos. Porque cuando la realidad se manifiesta de esa forma no queda tiempo para pensar, y la consecuencia es la imposibilidad de poder razonar correctamente y de tomar conciencia (que es aquello que nos diferencia del resto de las especies). Como señalaba [Hannah Arendt](#), “pensar es aquello que nos permite distinguir el bien del mal, lo feo de lo hermoso, y nos da la condición de ser humano. Cuando no tenemos tiempo para pensar y razonar, la vida queda reducida a la especulación y a cumplir órdenes”.

En este contexto, el futuro –que no es lo que viene sino lo que hacemos para que suceda, como nos recuerda [Sergio Bergman](#)–, empieza a tener muchas posibilidades y ya no hay un solo y único destino; los futuros verosímiles posibles, [futuribles](#), son muchos y variados.

Hoy, como señala el pensador español [Vicente Verdú](#), estamos inmersos en un capitalismo de ficción, en el que los objetos ya no cumplen la función para la que fueron creados sino que, además y por sobre todo, son símbolos de estatus social. De esta forma, dejan de estar separados de la persona y se rompe con el concepto clásico sustentado por Platón y los gnósticos, en el que el espíritu y el alma eran más importantes y estaban siempre por sobre el cuerpo o la materia. Nace en consecuencia un nuevo actor social que es el *sujeto*, neologismo que surge de unir las palabras “sujeto y objeto”. Personas y objetos pasan a estar íntimamente ligados y relacionados, ya que son los objetos los que le dan identidad a la persona que los posee y le permiten estar incluida dentro del pacto social: si no los tuviera, muy probablemente se quedaría fuera de la sociedad, sin capacidad para poder interactuar con los otros.

Ejemplos son los que abundan: solo basta observar lo importante que es hoy presentarse a un trabajo muñido de un buen teléfono celular o de una laptop de

última generación, o considerar la importancia que han cobrado, por ejemplo, las zapatillas en el mundo de los adolescentes. Aquel que no posee y detenta determinados “objetos” que son valorados por la “tribu” a la que pertenece, pasa a estar excluido del pacto social y del sistema.

A este fenómeno se suma el de heladeras que pueden llegar a costar lo mismo que un automóvil, o carteras y zapatos cuyos costos superan ampliamente el ingreso anual de cualquiera de los 4000 millones de pobres del planeta que viven con tres dólares por día.

Pero, ¿cuándo comienza esta nueva época?, ¿cuál es su momento fundante?, ¿qué hito marca su nacimiento?

Es muy difícil establecer un momento preciso porque, tal como lo explicábamos anteriormente, no es posible hacer un corte exacto en la evolución de la humanidad y su proceso civilizatorio.

Sin embargo, considero que en el año 1948, después de la Segunda Guerra Mundial, con la [Declaración Universal de los Derechos Humanos](#), ingresamos en este nuevo paradigma ya que, por primera vez en la historia, al menos en algunas regiones del mundo, los seres humanos nos ponemos de acuerdo en que los derechos humanos tienen que ser universales y para todos.¹⁸

Si bien el concepto de derechos humanos había tenido un antecedente en la Carta de los Derechos del Hombre y del Ciudadano proclamada durante la Revolución Francesa, este documento fundacional no consideraba los derechos de las mujeres¹⁹ ni de los niños²⁰.

18 Tan fuerte ha sido la influencia de la Declaración Universal de los Derechos Humanos en nuestra actual cultura, que nos ha llevado a tener que realizar un fuerte revisionismo respecto de determinados hitos históricos, como por ejemplo, la interpretación de la llegada al continente americano por parte del Cristóbal Colón y la conquista española, para comprender que la masacre y el saqueo que tuvo lugar en este territorio no tiene justificación alguna. Y lo mismo sucede con muchos otros genocidios cometidos por el hombre, imposibles de comprender sin entender el contexto histórico del momento.

19 En su obra *Vindicación de los derechos de la mujer* (1792), Mary Wollstonecraft, filósofa y escritora inglesa, argumenta que las mujeres no son por naturaleza inferiores al hombre, sino que parecen serlo porque no reciben la misma educación, y que hombres y mujeres deberían ser tratados como seres racionales. Imagina, asimismo, un orden social basado en la razón. Con esta obra, Wollstonecraft estableció las bases del feminismo moderno y se convirtió en una de las mujeres más populares en la Europa de la época. Por su parte, un año antes, Olimpia de Gouges, parafraseando la declaración de Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789, declaró que “si la mujer tiene el derecho de subir al cadalso, debe tener también igualmente el de subir a la Tribuna”.

En los inicios del siglo XX encontramos algunos hechos que marcan el nacimiento de un nuevo paradigma, como por ejemplo, la creación de la [Sociedad de las Naciones](#), surgida después de la Primera Guerra Mundial con la esperanza de evitar otro conflicto de características similares.

El crecimiento de la demanda bélica que generó la mencionada guerra, favoreció a su vez el perfeccionamiento de las técnicas de [organización científica del trabajo](#), que trajo el fenómeno de estandarización: la fabricación de un gran número de artículos se redujo a un pequeño número de tipos normalizados para ser producidos en serie. La guerra modificó, además, de manera profunda, las relaciones entre gobierno, ciencia e industria. El Estado asumió la responsabilidad directa en la orientación de la actividad científica y la aplicación de ésta en la industria. El principal problema para la producción fue el factor trabajo, ya que la mano de obra ejercida mayoritariamente por hombres, estaba en reclutamiento. En consecuencia, las potencias en guerra recurrieron al trabajo femenino. Las mujeres adquirieron un nuevo lugar en la sociedad, y durante todo el conflicto, se volvieron indispensables en el campo, las fábricas, las oficinas y las escuelas (para compensar la marcha al frente de numerosos campesinos, obreros y profesores), lo que generó a su vez el progreso del [feminismo](#), que se evidenció en el derecho al [voto femenino](#) (derecho que se alcanzó en cada país en distinto momento).

En el campo de la economía y el comercio internacional, en 1944 tuvieron lugar los [acuerdos de Bretton Woods](#), donde se establecieron las reglas para las relaciones comerciales y financieras entre los países más industrializados del mundo, se decidió la creación del [Banco Mundial](#) y del [Fondo Monetario Internacional](#), y la

20 Durante siglos y en diferentes culturas, las bebés mujeres eran abandonadas por haber nacido con el "género equivocado". Por la ley de Rómulo, en Roma, el padre tenía la obligación de criar a todos los niños varones sanos, pero solo a la primera de sus hijas; las demás eran desechadas. La baja estima que se tenía por una vida si era del género femenino no solo corresponde al mundo antiguo. En 1990 Amartya Sen escribió *Faltan cien millones de mujeres*, un ensayo sobre el desequilibrio de género en China, India, y otros lugares del mundo (en Asia existe una diferencia de 163 millones de hombres más que de mujeres). Veinte años después, Mara Hvntendahl publicó *Selección antinatural: la consecuencia de la selección de los niños por sobre las niñas y sus consecuencias en un mundo lleno de hombres*, libro que también pone en evidencia que esta conducta a lo largo de la historia ha generado un grave daño antropológico, cuyas consecuencias aún estamos padeciendo y debemos comenzar a reparar.

adopción del [patrón oro](#) garantizado por la libra esterlina y el dólar, que pasó a ser la divisa de uso como moneda internacional.²¹

Por aquellos años hubo fuertes señales de cambio también en otros ámbitos, como la irrupción de las vanguardias en el arte marcada por el surgimiento del *art nouveau* y la creación del Manifiesto Surrealista por parte de André Breton, que da nacimiento al movimiento del mismo nombre, así como el surgimiento del dadaísmo, el cubismo y la pintura abstracta, que impactan en las artes plásticas y también en la literatura, el cine y la fotografía. Una década antes, compuesta por Stravinsky y con coreografía de Nijinsky, se presenta la Consagración de la Primavera en el teatro de los Campos Elíseos. El físico matemático ruso Konstantin Tsiolkovsky publica *Filosofía cósmica*, y nace el cosmismo ruso. El filántropo holandés J.C. van Marken acuña el término “ingeniería social”. John Muir y un grupo de amigos, preocupados por la protección de las montañas de California, fundan el Sierra Club. Theodore Roosevelt pronuncia su discurso: “La conservación como un derecho natural”. El diario neozelandés Rodney and Otamatea Times advierte por primera vez acerca del cambio climático. Se comienza a difundir una nueva lengua universal: el esperanto. Nace la escuela de Frankfurt. Charles Pierce y Ferdinand de Saussure hacen significativos aportes a la lingüística. Claude Lévi-Strauss introduce el enfoque estructuralista en las ciencias sociales. Influidos por el biologismo y el naturalismo, el geógrafo alemán Friederich Ratzel elabora su teoría sobre espacio vital o *Lebensraum*. Marie Curie es galardonada con dos premios Nobel, y Pavlov formula la ley del reflejo condicional. Nacen las primeras tiendas departamentales que anuncian la llegada de la era del “shopping”. Desde sus novelas de ciencia ficción, H.G. Wells predice la creación del rayo láser y la llegada del hombre a la Luna, y en su obra, *La isla del Dr Moreau*, aborda el tema de los límites éticos de la ciencia. Fritz Lang dirige “Metrópolis”. Joseph Pulitzer establece su famoso premio en periodismo que lleva su nombre. Nicolas Tesla revoluciona con sus descubrimientos y sus inventos el campo de la electricidad y el electromagnetismo.

21 Un dato importante en la historia de la economía mundial es que en 1913 se crea el Sistema de Reserva Federal (FED), que es el sistema bancario central de Estados Unidos. Se trata de una entidad con estructura público-privada, encargada de custodiar parte de las reservas, que actúa como una agencia gubernamental independiente, cuyas decisiones no tienen que ser aprobadas por el presidente ni por alguna otra persona del poder ejecutivo o legislativo: sus decisiones son de carácter unilateral.

Piotr Kropotkin publica *El apoyo mutuo*. Harlow Shapley descubre la Vía Láctea, Albert Einstein formula su teoría de la relatividad, y comienzan a asomar los principios de la teoría cuántica. Schwarzschild describe la teoría del espacio curvo y los agujeros negros, y Friedman y Lemaitre formulan la teoría del Big Bang. George Harrison Shull, junto a un grupo de genetistas, desarrollan las primeras semillas híbridas de maíz, mientras que, con el fin de terminar con las hambrunas en la Unión Soviética, el biólogo y genetista ruso Nikolái Vavílov lanza un programa de exploración científica en los cinco continentes para recolectar semillas de variedades de cultivos y sus ancestros silvestres. Margaret Sanger abre la primera clínica de anticoncepción en los Estados Unidos y funda la Liga Americana de Control de Natalidad, que en 1942 cambia su nombre por Planned Parenthood.

Joseph Louis Schumpeter escribe su *Teoría del desarrollo económico*. Martin Buber escribe *Yo y Tú*, y Heidegger publica su obra *Ser y tiempo*. Rudolf Steiner crea las escuelas Waldorf. Comienza a darse a conocer Freud y su teoría del psicoanálisis, así como Schönberg y la música dodecafónica. Amelia Earheart sobrevuela el océano Atlántico. El escritor húngaro Frigyes Karinthy propone por primera vez la teoría de los [seis grados de separación](#) en su cuento "Chains". Alexander Fleming descubre la penicilina, y el químico suizo Albert Hofmann crea una droga sintética, cuyo uso se populariza en la década del 60. Otro suizo, Carl Gustav Jung, introduce en la cultura el concepto del inconsciente colectivo. El genetista alemán Richard Goldschmidt acuña el término "intersexualidad". Nace en Francia el movimiento Nouvelle Theologie. Antonio Gramsci traslada la tradicional lucha de clases entre burguesía y proletariado a otros segmentos de la sociedad. Donald Watson acuña el término "vegano". El presidente de los Estados Unidos, Woodrow Wilson, utiliza por primera vez la expresión "Nuevo orden mundial". Ghandi predica la no violencia y logra finalmente la independencia de la India. Simon Kuznets redefine el Producto Bruto Interno. Aldous Huxley publica su novela *Un mundo feliz*. El académico alemán Alexander Rüstow acuña el término "neoliberalismo" y Henry Wallace el concepto de "[interdependencia](#)". José Ortega y Gasset escribe *La Rebelión de las masas*. Enrico Fermi desarrolla el primer reactor nuclear y John von Neumann sienta las bases de la física cuántica.

Leo Fender inventa la primera guitarra eléctrica. Charles Chaplin estrena su película “Tiempos Modernos”. Samuel Beckett inaugura el teatro del absurdo con su célebre obra *Esperando a Godot*. Roy y Walt Disney fundan la mayor compañía de medios de comunicación y entretenimiento del mundo. El joven Orson Welles emite por radio la primera *fake news*: una adaptación de la novela *La Guerra de los mundos*, de H.G. Wells, y desata el pánico en las calles de Nueva York y Nueva Jersey. Wernher von Braun adopta la nacionalidad estadounidense y dirige el programa espacial que lleva al hombre a la Luna. Georges Orwell publica su novela *1984*. En el campo de la medicina, los avances científico-tecnológicos nos permiten triunfar sobre el dolor y prolongar la expectativa de vida. En 1911 se generaliza el término “cientificismo”. Todos hitos que de una forma u otra van reflejando este cambio que se venía gestando con el advenimiento del nuevo siglo, y que consagran al [método científico](#) como el gran protagonista de la época.

Aunque hay dos hechos que resultan particularmente significativos. El primero: la victoria de los Aliados sobre las potencias del Eje –Alemania, Japón e Italia y sus socios– y especialmente sobre el régimen nazi, y el saldo de más de 60 millones de muertos que arrojan la Primera y Segunda Guerra Mundial. El segundo: las dos bombas atómicas que, en 1945, Estados Unidos lanza sobre poblaciones civiles de Japón, demostrando el poder devastador de la energía nuclear utilizada con fines bélicos. Esta acción representa un cambio definitivo en el llamado arte de la guerra, y le otorga a Estados Unidos un nuevo rol como potencia dominante a nivel mundial.

Ambos acontecimientos nos revelan por primera vez que las personas tenemos en nuestras manos un poder de destrucción capaz de acabar con el planeta y el proyecto humano, con lo queda demostrada la hipótesis de [Maturana](#) de que los seres humanos no somos solamente *sapiens*, sino que somos [sapiens sapiens demens](#): un poco sabios y un poco “locos” o dementes²².

Definen, asimismo, un nuevo contexto histórico, que impone la proclamación de los derechos humanos universales para todos, hecho que trae aparejadas grandes transformaciones políticas, económicas y sociales a lo largo y ancho del planeta (dentro de este contexto cabe destacar el nacimiento de más de [100 nuevos países](#) desde 1948 hasta nuestros días, producto de las transformaciones que surgieron a partir del derecho a la autodeterminación de los pueblos, el fin del colonialismo europeo en África, Asia y Latinoamérica, y, más recientemente, la desintegración de la ex Unión Soviética, entre otros acontecimientos).

Es a partir de este momento que aparecen nuevos descubrimientos e inventos en el campo de la ciencia y la tecnología –como por ejemplo, la robótica, la inteligencia artificial, la física cuántica y las partículas subatómicas, la biotecnología y la clonación–, que por el desarrollo que alcanzan durante las siguientes décadas, se convierten en grandes vectores de cambio que impulsan las grandes revoluciones científicas y tecnológicas que llegan hasta nuestros días. Consolidan asimismo el mencionado cambio de paradigma, ya que sin lugar a duda, hoy todas las ciencias son ciencias de la información debido a que toda la investigación científica actual se basa en cálculos y estadísticas que se realizan a través de supercomputadoras²³.

22 Sin embargo, una de las cualidades más importantes que le ha permitido sobrevivir a nuestra especie ha sido el altísimo grado de colaboración o cooperación que se dio entre los seres humanos a lo largo de la historia. Dicha cualidad fue resultado de la transformación de la “animalidad” humana en autoconciencia, cuando el hombre descubrió que tenía la capacidad de saberse a sí mismo: *sé que soy*.

23 Es interesante observar cómo los avances científicos, especialmente aquellos que tienen que ver con los avances en la ciencia médica, la biotecnología y la genética, van definiendo un nuevo mapa social. Un buen ejemplo de ello es el cambio que se está produciendo en el concepto tradicional de familia a partir de la fecundación in vitro y la posibilidad de conservar óvulos y espermatozoides. A estos desafíos se suman también cambios como el de la identidad de género, la adopción por parte de parejas homosexuales y personas solteras, la posibilidad de disponer de un vientre subrogante y la clonación, todas cuestiones que impactan fuertemente en la vida de la sociedad moderna. En otros ámbitos, también sabemos con total certeza que la robotización, la inteligencia artificial, Internet de las cosas, big data, blockchain y las empresas hipertecnológicas, entre otras prácticas, tendrán una influencia decisiva y cada vez mayor en nuestras vidas y en lo que se conoce como “el futuro del trabajo”.

La siguiente línea de tiempo, que comienza en 1948 con la Declaración Universal de los Derechos Humanos, recorre aquellos hitos políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales y tecnológicos que desde entonces fueron delineando la era del conocimiento en la que estamos inmersos, y que dieron lugar a la construcción del pensamiento e ideario del [desarrollo sostenible](#) y [la regeneración](#) como nuevo paradigma²⁴.

[Hitos que cambiaron el mundo y delinearon la transición del cambio de paradigma hacia la sostenibilidad](#)

Nota del editor: para una mejor apreciación de la línea de tiempo del desarrollo sostenible desde sus principios hasta nuestros días, puede recurrirse a los hitos sobresalientes que fueron dando cuenta del cambio de paradigma hacia la sustentabilidad y la regeneración, y que colaboraron para su desarrollo, presentados en las [Línea de tiempo](#) y [Línea de tiempo por Temas](#) publicadas en este sitio web.

Los vertiginosos y radicales cambios que produjeron los descubrimientos científicos y tecnológicos mencionados, sucedidos desde 1948 en adelante y que impactaron tanto en el ámbito político como económico, social y ambiental, determinan un nuevo abordaje a los paradigmas con los que la sociedad se enfrenta hoy, y también un nuevo abordaje del paradigma de la sostenibilidad y la regeneración.

Tal como señalan en su libro [Sostenibilidad 2.0](#) Ernesto van Peborgh y el equipo de El viaje de Odiseo, en esta línea de tiempo se distinguen tres corrientes que confluyen: el interés por la ecología y el cuidado del medioambiente, el surgimiento de la sociedad civil organizada, y la irrupción de la tecnología en la vida cotidiana de las personas.

²⁴ El nuevo paradigma no ha nacido aún completamente, pero ya hay fuertes indicios y señales de su presencia. Este nuevo paradigma se basa por sobre todo en una nueva era de la consciencia a nivel humanidad, que está emergiendo en todo el planeta a nivel global.

Dado que como humanidad nos hallamos todavía transitando de un paradigma al otro, podemos decir que actualmente estamos en un punto bisagra de la historia, entre dos momentos clave: el fin de la Revolución Industrial, que marca una etapa de cambio y transición de las instituciones que fueron concebidas para ese período histórico, y el advenimiento de la era del conocimiento.

Claramente, esto tiene sus matices porque, aunque todos vivimos en el mismo día y en el mismo planeta, las diferentes sociedades y comunidades que conforman el mapa humano global se encuentran en distintas etapas de evolución y épocas de la historia. De modo que no son pocas las sociedades que todavía están totalmente inmersas y atravesando el paradigma anterior, y muchas otras las que han quedado completamente fuera de los beneficios y privilegios que trajeron la Revolución Industrial y el siglo XX.

El sueño americano

Antes de continuar, es importante analizar aquello que hizo que la Revolución Industrial –hoy muy criticada por las consecuencias de su modelo de desarrollo insostenible²⁵–, tuviese un impacto tan determinante como para cautivar la simpatía y voluntades de casi la mitad de las sociedades del planeta.

Para los habitantes de las sociedades occidentales, la Revolución Industrial trajo la promesa de la inclusión social a través del trabajo, como parte de un modelo de movilidad social que auguraba progreso para todos y el acceso a una vida digna. Generaciones enteras que nunca habían podido siquiera soñar con la posibilidad de estudiar, mejorar y ascender socialmente, por primera vez iban a tener la oportunidad de progresar. Años después, el modelo se consolidó con el llamado “sueño americano”, que traía intrínseca la promesa de que cada persona no solo iba a tener acceso a la ascensión social dentro de la pirámide de clases y a las ventajas que esto conllevaba, sino que también iba a poder participar de algún modo de los

25 Algunas de las consecuencias de la revolución industrial fueron: las guerras mundiales, el genocidio, la bomba atómica, la explotación irracional de los recursos naturales, el deterioro del ambiente y la contaminación ambiental, la pérdida de biodiversidad y las extinciones masivas, la explosión demográfica, la acumulación y el hiperconsumo, los intercambios desiguales, las inequidades y asimetrías, la globalización de la economía, la pobreza y exclusión, el calentamiento global y el cambio climático, y pandemias a nivel global.

beneficios económicos que ofrece el sistema²⁶ y, de esta forma, integrar una nueva categoría: el universo de los consumidores. En nuestro país, las oleadas de inmigrantes que llegaban huyendo de las guerras de los países europeos, inauguraban el sueño de “m’hijo el doctor”, en la idea de que las nuevas generaciones iban a poder estudiar y avanzar socialmente, cumpliendo así con el éxito que a sus padres les había sido negado y que estas [familias tradicionales](#) tanto anhelaban²⁷.

¿Cómo se concretaba la promesa del progreso durante la Revolución Industrial?

Mediante [la teoría del derrame](#).

Dicha teoría postula que la creación de riqueza sostenida en el tiempo –que siempre comienza y se desarrolla en la cima de la pirámide social–, va a dar lugar a un proceso de “derrame” hacia abajo, que nos terminará incluyendo a todos, de tal forma que un día, la totalidad de los habitantes del planeta podremos gozar de los beneficios del sistema a través del libre mercado.

Según esta teoría que tuvo su auge en las décadas del ‘50 y ‘60, los frutos del crecimiento económico penetran en las clases más carenciadas a través de las fuerzas del mercado y la competitividad, en virtud de una mayor demanda de productos y servicios, lo que genera a su vez una mayor oferta, que hace que los precios bajen y dichos productos y servicios se vuelvan más accesibles, y también una mayor demanda de mano de obra y aumentos en la productividad y los salarios.

De hecho, así sucedió durante algunas décadas, porque no se puede negar el impacto positivo del capitalismo²⁸ en el proceso de inclusión social a nivel masivo que se dio después de la Primera y la Segunda Revolución Industrial, y los 500 millones de chinos que se incorporaron al consumo después de la apertura de su

26 Algunos de los beneficios de la revolución industrial fueron: la revolución agrícola, la aparición de la energía y electricidad, las migraciones a la ciudad y la vida urbana, la cuestión social y los derechos humanos, el nacimiento de las grandes empresas, el surgimiento de la clase media, la ciencia y la tecnología aplicada, y la exploración espacial.

27 Algo similar están viviendo actualmente las sociedades de China e India, como consecuencia de la movilización social que se generó después de la caída del Muro de Berlín, que determinó el ingreso del sistema capitalista a estos países y la globalización de la economía.

28 El capitalismo es el sistema que se basa en el respeto recíproco, sustentado en la facultad de cada cual de usar y disponer de lo propio, es decir: la institución de la propiedad privada, los mercados abiertos y competitivos, y aparatos estatales limitados a proteger y garantizar derechos que son anteriores y superiores a la existencia misma de los gobiernos. Según el historiador holandés Rutger Bregman, el 99% de la humanidad, a lo largo del 99% de su historia pasaba hambre y era pobre, sucia, temerosa, ignorante y enfermiza. En 1820, el 94% de la humanidad vivía en la pobreza extrema. En 1981, esta cifra se redujo al 44% y hoy está por debajo del 10%.

economía al mundo²⁹. Pero en esta nueva era en la que ya hemos descubierto que los recursos naturales que nos brinda el planeta son finitos, esta teoría ha quedado completamente obsoleta y descartada. Además, con el auge de la globalización y el impacto de los medios de comunicación y las redes sociales en la vida cotidiana de las personas, ya nadie estaría dispuesto a esperar el tiempo que “teóricamente” haría falta para que, finalmente, “todos” llegemos a estar incluidos dentro del sistema y podamos gozar de los mismos beneficios y privilegios porque las inequidades y las asimetrías que existen actualmente son insostenibles e imposibles de resolver con los sistemas político-económicos imperantes.

Promesas incumplidas

A 100 años de la gran promesa de la Revolución Industrial, con su lema “progreso para todos”, podemos afirmar que a nivel global ésta no se cumplió.

La mitad de la [población del mundo](#) –4000 millones de personas– vive con menos de tres dólares por día, lo que la sume en altos niveles de pobreza, indigencia y miserabilidad. Salud, higiene, agua potable y educación son privilegios para muy pocos. Tener un techo para protegerse de las inclemencias del clima, contar con una cama donde dormir, girar una canilla y que salga agua, y apretar un botón y tener luz, son necesidades básicas que continúan estando insatisfechas e inaccesibles para la mayoría de los habitantes del planeta. Solo basta con ver los gráficos y las estadísticas que nos ofrece [Our World in Data](#) para darnos cuenta de la gravedad de los problemas que padecen millones en el mundo día tras día,³⁰ quienes además deben sufrir la “[penalidad por pobreza](#)” por el solo hecho de estar excluidos del sistema³¹.

29 Entre 1980 y 2018 el PBI chino se multiplicó 37 veces, pasando de u\$s 305.000 a u\$s 12,75 billones, con una tasa de crecimiento anual promedio del 10%. En ese período, 740 millones de chinos salieron de la pobreza y actualmente China está considerada la primera potencia mundial.

30 Aunque nos parezca increíble, en la actualidad hay entre 12 y 27 millones de personas en condiciones de esclavitud. La mayoría son esclavos por deudas. Principalmente en Asia del Sur, son personas que se encuentran bajo servidumbre por deudas contraídas con usureros, en ocasiones durante generaciones enteras. En cuanto a la práctica de la trata de personas, su objetivo fundamental es la prostitución de mujeres y niños, que es la industria criminal de mayor crecimiento. Se estima que en el futuro superará al tráfico de drogas. También lo es la esclavización de personas para su explotación laboral, que habitualmente sucede en sus propios países.

31 No tener futuro, mañana, porvenir, le quita sentido a nuestra vida. El proyecto es aquello que nos da una razón de ser. La ausencia de futuro no solo es una falta de entusiasmo: es una falta de horizonte que nos impide sentir que somos alguien en conjunto con los demás, y genera una angustia de una soledad infinita.

El ser humano se enfrenta hoy a una nueva realidad: el “sueño americano”, el modelo de producción y acumulación de riqueza económica que se conoce con el nombre de [capitalismo](#) –basado en la eficiencia, la eficacia y el libre mercado–, que tan buenos resultados en términos de inclusión brindó a millones de personas por décadas durante el siglo XX, no es un modelo exportable. En principio, porque para seguir consumiendo los ex recursos naturales –considerados en la actualidad como [bienes sociales](#) por su altísimo nivel de escasez– al ritmo al que las sociedades más avanzadas lo venimos haciendo hasta hoy, no alcanzan 4 planetas Tierra (así lo afirma el conocido biólogo de la biodiversidad, Edward Wilson, en su libro *El futuro de la vida*). Es imposible que las casi 8000 millones de personas que habitamos este planeta podamos disfrutar del confort promedio de cualquier neoyorquino, parisino, porteño o berlinés, simplemente porque si lo hiciéramos [en muy poco tiempo se agotarían todos los recursos](#).

Uno de los grandes desafíos que se nos presenta hoy es que estamos abandonando el paradigma de la administración de la escasez –que fue uno de los principales objetos de estudio de la economía hasta nuestros días³²–, para comenzar a entender y aprender a convivir en un planeta y en sociedades en las cuales los recursos son finitos. Aunque siempre lo fueron, pareciera que recién ahora estamos tomando cuenta que la naturaleza no puede ser considerada un mero recurso más, sino que debe ser considerada como fuente de vida y salvaguarda de los ecosistemas.

Este cambio de paradigma de la “administración de la escasez” a la “administración de la finitud” nos sumerge en una enorme disrupción que hace que las conversaciones se repitan, porque no hay nada nuevo para preguntar dado que la realidad nos fuerza a tener que plantearnos una y otra vez las mismas cosas. Aunque nos cueste aceptarlo, todavía no disponemos de los conocimientos para poder enfrentar esta crisis y esto se ve reflejado, por ejemplo, en el desconocimiento

32 Durante toda la historia de la humanidad, algunos recursos naturales como el aire y el agua fueron considerados como infinitos, por lo tanto carecían de valor económico. A través de la ley de oferta y demanda, el mercado establecía las reglas del juego y definía los parámetros de asignación de valor para cada producto o servicio. De allí surgía “el precio”, que no es otra cosa que el valor económico expresado en dinero, pero sin tener en cuenta el costo de reposición de esos recursos naturales consumidos y las “externalidades”, que son aquellos costos de algún bien o servicio que no son reflejados en el precio de los mismos.

acerca de [cómo incluir y prorratear las externalidades sociales y ambientales negativas en los precios de los bienes y servicios](#) que todos pagamos, a quién responsabilizaremos la investigación sobre alternativas sustentables y regenerativas y sus respectivos costos, y qué criterios vamos a utilizar para definir los límites ecosistémicos dentro de los cuales puedan realizarse las actividades humanas.

Por lo tanto, debemos asumir el desafío de la transición entre un modelo de desarrollo basado en la [extracción, a otro basado en la regeneración](#). En este nuevo modelo, aquello que hoy se conoce como basura o desperdicio, producto de la economía lineal –extracción, producción y acumulación–, se convierte en materia prima a partir de la implementación de modelos ecoeficientes de reducción, reuso y reciclado, que resultan básicos para poder ingresar en el círculo virtuoso de la [economía circular](#). Reducción, reuso y reciclado conforman la regla de las tres erres, a las que se podría agregar una cuarta, que es la de [rechazar](#). Rechazar todo aquello que no necesitamos.

Un buen ejemplo de ello es la [minería urbana](#), que se presenta como una de las soluciones más atractivas para resolver el problema de los dispositivos electrónicos y electrodomésticos que ya no usamos y que tanto contaminan.

La economista inglesa Kate Raworth, creadora de la “[economía del donut](#)” (*doughnut economics*) –anunciada como una verdadera revolución en el pensamiento económico que apunta a resolver problemas como la degradación ambiental y la inequidad³³–, propone un abordaje sistémico del concepto de desarrollo teniendo en cuenta los límites ecosistémicos planetarios. Esto implica, entre muchas otras cosas, aprender a desaprender todo lo conocido hasta hoy, para poder después definir nuevos estándares de [convivencia](#) y términos de intercambio, de modo que todos los habitantes del planeta estemos incluidos y podamos alcanzar la igualdad de acceso a las oportunidades y a los bienes sociales. “Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo”, afirma Benjamin Franklin. Una idea que nos advierte que, a nivel colectivo, aprender también supone

³³ La única forma de resolver la inequidad es a través de la inclusión, asegurando la igualdad de acceso a las oportunidades para todos y dejando capacidad instalada en las personas para que puedan resolver sus problemas e ir en la búsqueda de su proyecto de vida. Verdaderas oportunidades que promuevan la movilidad social para que, a través del trabajo digno, todos podamos sentirnos incluidos y vivir con dignidad.

asumir como propios los errores de la historia de la humanidad para no volver a repetirlos.

El fracaso de la promesa de progreso está provocando además una enorme fractura en el pacto social, fractura que se profundiza y agranda cada día más. También está llevando a la humanidad a entender que progreso no es simplemente avanzar o ir hacia delante, que no se puede circunscribir solamente al concepto de eficiencia y eficacia en términos económicos, o a un modelo de desarrollo determinado, sino que debe significar una mejora en la calidad de vida para todos y no solo de unos pocos privilegiados. Como bien señala Luis Castelli, director ejecutivo de la [Fundación Naturaleza para el futuro](#), “no puede haber [progreso](#) a costa de”³⁴.

Dos sistemas enfrentados

La Segunda Revolución Industrial que se inició en 1880 y cuyos efectos perduran hasta nuestros días, generó grandes transformaciones económicas que dieron origen a la producción en serie, el desarrollo del capitalismo y la aparición de las grandes empresas. A nivel social, estableció el nacimiento del proletariado y la cuestión social, cuyos problemas buscaron ser resueltos por el socialismo científico de [Karl Marx](#).

Como consecuencia de ello, surgieron dos sistemas políticos, dos modelos económicos y dos formas de organización social opuestas e irreconciliables: [el capitalismo](#) y [el comunismo](#).

El capitalismo, representado por pensadores como [Adam Smith](#)³⁵, [John Locke](#), [Ludwig von Mises](#) y [Friedrich Hayek](#), por parte de la llamada Escuela austríaca, tuvo su mayor expresión en Estados Unidos, mientras que el comunismo, representado por Karl Marx y [Friedrich Engels](#), tuvo su mayor aplicación en la Unión Soviética. Estos dos países conformaron después de la Segunda Guerra Mundial dos bloques

³⁴ Ya son muchos los economistas que están de acuerdo con sustituir la idea del crecimiento económico actual, basada en el aumento del Producto Bruto Interno (PBI), por la de “progreso justo y equitativo”.

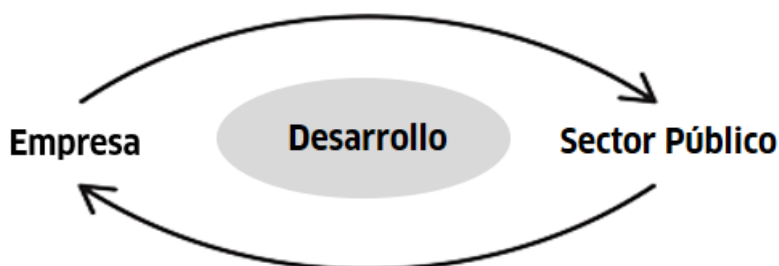
³⁵ Adam Smith afirmaba: “No esperemos obtener nuestra comida de la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero, sino del cuidado que ellos tienen de su propio interés. No recurramos a su humanidad, sino a su egoísmo, y jamás hablemos de nuestras necesidades, sino de las ventajas que ellos obtendrán”. Al respecto, Armando Ribas (h) sostiene que no debemos olvidar que las reglas para organizar la sociedad deben estar basadas en la aceptación de que los hombres buscan, a través del trabajo, la persecución de ganancias para satisfacer sus propios intereses.

–el bloque capitalista y el comunista– que, a partir de una concepción diferente del modelo de desarrollo de la sociedad, se disputaron distintas maneras reordenar el mundo y mantuvieron un largo enfrentamiento conocido como la Guerra Fría, que concluyó en 1989 con [la caída del Muro de Berlín](#).

A nivel económico, mientras el primero estaba orientado por las fuerzas del mercado y la libertad de comercio³⁶, el segundo era articulado e impulsado desde la planificación estatal.

En ambos modelos, la creación de riqueza económica estaba a cargo de empresas, que en el sistema capitalista pertenecían al sector privado y, en el caso del modelo soviético, pertenecían al Estado y formaban parte del sector público. El eje del desarrollo para los dos sistemas se daba a partir de la articulación entre las empresas y el Estado.

Modelo de desarrollo durante la Revolución Industrial

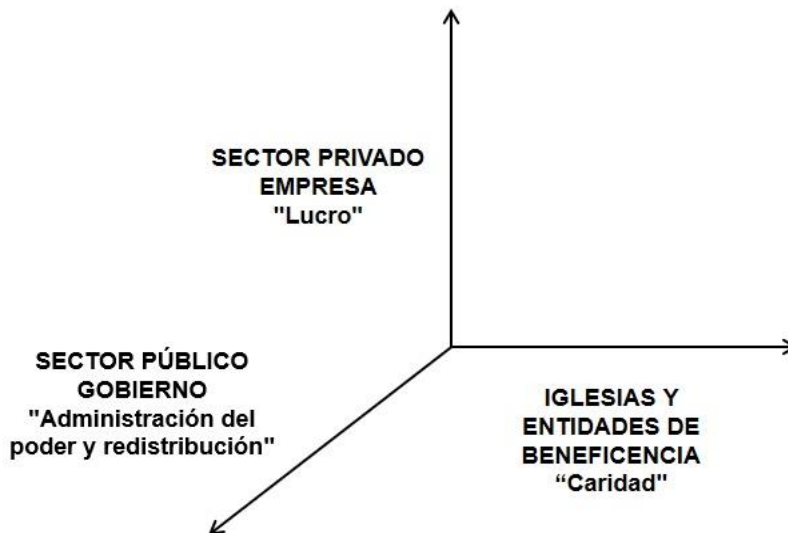


Tres formas diferentes de institucionalidad

Teniendo en cuenta que después de la caída del Muro de Berlín el proceso de globalización se dio a través del sistema capitalista, vamos a tomar este modelo como ejemplo y a traducirlo a un esquema de ejes cartesianos, que nos va a permitir comprender mejor los propósitos de cada uno de los actores sociales y su rol durante la Revolución Industrial.

³⁶ En 1681, en una famosa reunión con una delegación de hombres de negocios, el ministro de economía de Francia, Jean Baptiste Colbert, les preguntó: “¿Cómo puede ayudarlos el gobierno?”. “Señor ministro, le respondieron: “Déjenos hacer (*Laissez nous faire*)”.

Rol y función de los actores sociales durante la Revolución Industrial



En este cuadro se pueden apreciar el rol y la función unívoca que asumieron cada uno de los tres sectores durante la Revolución Industrial: el sector privado, representado por la empresa, con su función y único objetivo que era la obtención de lucro; el sector público, representado por los gobiernos, con su función de promover el bien común, la cohesión social, y proporcionar seguridad, justicia, educación y salud; y las iglesias y las entidades de beneficencia orientadas a la caridad y hacer el bien.

Traducido este modelo a ejes cartesianos, se puede observar que durante la Revolución Industrial, el **sector privado**, representado por la empresa, en tanto organización con fines de lucro, tenía la función unívoca de ganar dinero.

El **sector público**, representado por el gobierno, se ocupaba de administrar el poder, la redistribución de la riqueza a través del cobro de impuestos, proporcionar seguridad jurídica y física, educación y salud, y promover el bien común y la cohesión social.

Por su parte, las organizaciones de beneficencia y caridad, y las diferentes iglesias —que en el marco de la Revolución Industrial no conformaban el sector social ya que éste aún no existía como tal y, por lo tanto, se encontraban fuera del modelo de desarrollo—, tenían como función hacer el bien y ocuparse de los problemas de las viudas, los huérfanos, los pobres, los enfermos y los más necesitados.

Fue a partir de este modelo de misión y visión unívoca de cada una de las institucionalidades mencionadas anteriormente –las empresas, las organizaciones de beneficencia y caridad, y los gobiernos–, que la sociedad occidental se organizó para solucionar sus problemas políticos, económicos y sociales.

De acuerdo con este eje de coordenadas, si nos situamos en el eje que corresponde al **sector privado**, representado por la empresa, cuando se parte de cero y solo se piensa en términos de lucro y nada más que en ganar dinero, en la medida en que nos vamos acercando al infinito, desembocamos inexorablemente en lo que hoy se conoce con el nombre de [capitalismo salvaje](#), que da nacimiento a una nueva categoría, muy alejada de los fundamentos y postulados con los que fue creado el pensamiento del sistema capitalista por sus fundadores.

Por otro lado, si nos situamos en el eje que corresponde a las entidades religiosas, de beneficencia y filantrópicas, y solo se piensa en términos de caridad y hacer el bien, en la medida en que nos vamos alejando de cero y acercando al infinito, este eje nos lleva hacia lo que podríamos llamar el **lirismo**³⁷, cuyas principales características son el entusiasmo y la inspiración, sin que importe demasiado si el impacto que se alcanza termina siendo positivo o no para los beneficiarios y la sociedad en su conjunto, y sin prestar mucha atención a si queda o no capacidad instalada en las personas o en la comunidad para resolver sus propios problemas.

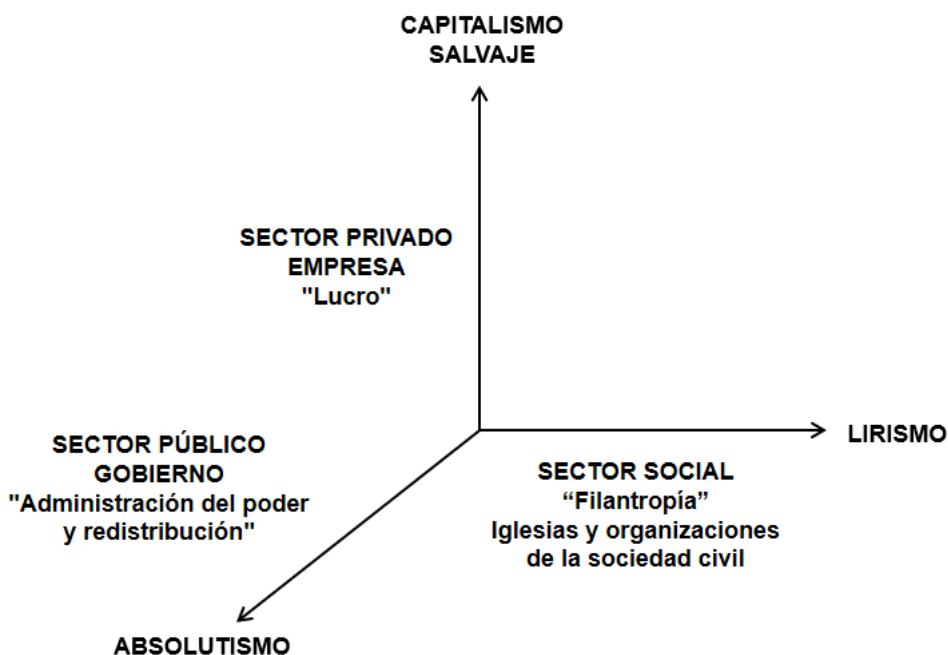
Al respecto, si bien antes de la Segunda Guerra Mundial ya existían algunas organizaciones que buscaban mejorar el bienestar social, y tomaron parte en cuestiones como la abolición de la esclavitud o la lucha por el sufragio femenino, fue recién en 1945 que aparece la expresión Organización No Gubernamental (ONG), utilizada por primera vez por la ONU para nombrar a una función consultiva para las organizaciones que no eran parte del gobierno ni de los estados miembros. Desde entonces, el sector no gubernamental en los países occidentales se desarrolló y creció a gran velocidad, en parte como resultado de los procesos de separación entre la Iglesia y el Estado, y también por el protagonismo que fueron tomando los ciudadanos, que compartían una visión y misión común y que comenzaron a

³⁷ Algunos eligen definir "lirismo" con el término "utopía", pero prefiero preservar este concepto, porque cuando no hay lugar para la utopía se hace presente la violencia. "Quiero poder imaginar la vida tal como nunca fue", nos recuerda desde sus versos Fernando Pessoa.

organizarse a través de organizaciones no gubernamentales, fundaciones, asociaciones civiles sin fines de lucro, etc. para resolver sus propios problemas. Este movimiento dio a su vez lugar a la conformación del **sector social** o Tercer Sector, que hoy en día, junto con el sector privado y el sector público se ha convertido en uno de los tres principales actores a nivel global.

Por último, si nos situamos en el eje que corresponde al **sector público** representado por los gobiernos en todas sus formas, y solo se piensa en términos de administración del poder, este eje proyectado al infinito resulta en lo que en algún momento se conoció como **absolutismo**: la búsqueda y acumulación del poder por el poder mismo, que de ninguna manera puede ser algo deseable por la sociedad porque en el largo plazo asegura el despotismo y la arbitrariedad vitalicia.

Evolución de los tres sectores hacia el final de la Revolución Industrial



En este cuadro puede verse la evolución de los diferentes sectores hacia el final de la Revolución Industrial y sus consecuencias: el capitalismo salvaje, en el caso del sector privado; el absolutismo, en el caso del sector público, y el lirismo, en el caso de las iglesias y entidades de beneficencia, que, junto con las organizaciones filantrópicas, comenzaron a conformar el sector social o tercer sector tal como se lo conoce hoy.

La ruptura del pacto social

Durante muchas décadas, especialmente durante la Revolución Industrial, estas tres formas de institucionalidad mantuvieron una mirada unívoca respecto de su función en la sociedad, y lo cierto es que en aquel contexto histórico fue un modelo de desarrollo que para una parte del mundo resultó funcional y exitoso. Pero también es cierto, como señalábamos anteriormente, que este paradigma que auguraba el “progreso para todos” no se cumplió.

Mantener este viejo paradigma en el tiempo, sostener esta mirada de la realidad, implica no poder solucionar los problemas y desafíos que enfrentamos hoy como humanidad. Implica una ruptura en el pacto social, que es lo que actualmente enfrentamos, porque para resolver los problemas que acucian a nuestras sociedades y sus habitantes, no alcanza con que las empresas ganen dinero, ni que las entidades de beneficencia y las organizaciones sociales se dediquen a hacer el bien. Tampoco es suficiente que los gobiernos piensen solamente en acumular poder y vean de qué forma administrarlo, sin comprender que la política es una actividad cuyo objetivo es el de resolver pacífica y razonablemente conflictos entre personas y grupos humanos³⁸, y que la economía no es un proceso de [suma cero](#), sino un proceso dinámico de creación de valor en el plano económico, producto de la economía de mercado y del libre intercambio de bienes y servicios.

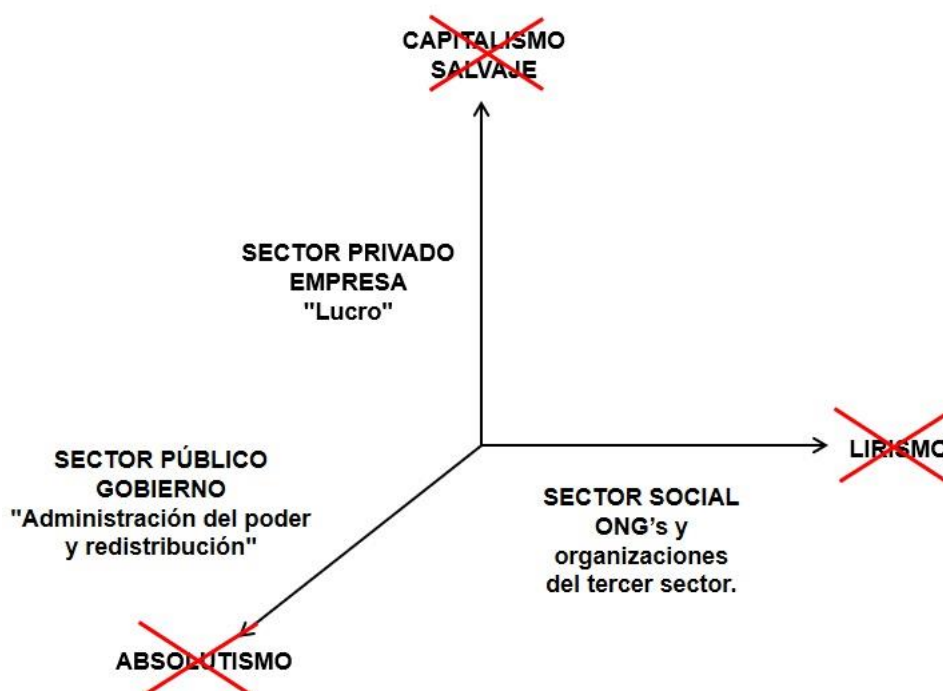
Resulta evidente que esta vieja concepción del mundo está provocando desde hace algunas décadas una fuerte ruptura del pacto social entre los individuos entre sí, y entre los individuos y las instituciones, situación que muchas veces desemboca en el advenimiento de [democracias fallidas](#)³⁹ en las que reinan la [ineptocracia](#) y la

38 El preámbulo de la Constitución de la Nación Argentina nos dice: “Nos, los representantes del pueblo de la Nación Argentina, reunidos en Congreso General Constituyente por voluntad y elección de las provincias que la componen, en cumplimiento de pactos preexistentes, con el objeto de constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de la libertad, para nosotros, para nuestra posteridad, y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo argentino: invocando la protección de Dios, fuente de toda razón y justicia: ordenamos, decretamos y establecemos esta Constitución, para la Nación Argentina”.

39 Cuando promediaba la Segunda Guerra Mundial, el papa Pío XII pronunció un célebre discurso en el cual la Iglesia, aleccionada por los horrores del totalitarismo, abandonaba su posición de “indiferencia” frente a la democracia política y adhería a ella como el sistema más apto para defender la dignidad de la persona humana. En su mensaje, este pontífice distinguía entre la “masa” como entidad colectiva donde se perdía la individualidad de sus miembros, quedando expuesta a la manipulación política, y el “pueblo”, en el cual el principio de unidad espiritual entre sus integrantes no solo no impedía, sino que potenciaba la autonomía y el sentido crítico propio de los ciudadanos, así como su compromiso con el bien común.

[kakistocracia \(el gobierno de los peores\)](#). La sociedad en su conjunto les está exigiendo a las instituciones un cambio radical en la concepción de su misión y visión, para poder hacer frente a los desafíos que nos impone el cambio de paradigma hacia la sostenibilidad y la regeneración que estamos transitando en la actualidad⁴⁰.

Evolución de los diferentes sectores ante al cambio de paradigma



En este cuadro se pueden apreciar las consecuencias de la falta de validación externa por parte de la sociedad ante el sostenimiento en el tiempo de una misión y visión unívoca, lineal y unidimensional de los actores y organizaciones de los tres sectores.

40 El ensayista Robert Riesen nos advierte acerca de los peligros contemporáneos: "Una democracia se basa siempre en la idea central de la dignidad de los hombres, que significa cultivar valores morales y universales: vivir en la verdad, tener compasión, entender el significado de la belleza. Pero una democracia de masas no está interesada en esos valores; es una sociedad kitsch, completamente vacía, basada en el cultivo de nuestros instintos más básicos. No aprendimos las lecciones de la historia. Para estar sano hay que hacer un esfuerzo por llevar una vida saludable, y con la sociedad pasa lo mismo. Hay que trabajar en ella. La democracia nunca puede darse por sentada, como tampoco nuestra salud. Pensar que este sistema político llegó para quedarse es completamente ridículo. Lamentablemente, hoy en día las élites no están interesadas en cambiar la sociedad porque, si lo hacen, perderán su posición dominante inmediatamente. La clase política no está interesada en nosotros, las élites empresariales tampoco. Solo les importa que votes por ellos, que compres sus cosas y que te apuntes a su programa académico porque así pueden ganar dinero contigo. Las mejores mentes de nuestra generación están por ahí, pero la mayor parte del tiempo se encuentran aisladas, escribiendo libros que nunca van a ser publicados. Se tienen que organizar de nuevo."

Respecto de las instituciones públicas, no debemos olvidar que solo son formas de organización que fueron creadas por la sociedad para resolver sus problemas, contribuir al bienestar general, y promover el [bien común](#) y la cohesión social. Sin embargo, es muy claro que ya hace tiempo que en diferentes países y lugares del mundo muchas se han convertido en verdaderas “corporaciones”, que olvidaron el fin para el que fueron concebidas y cambiaron el eje de su accionar para dedicarse a defender los privilegios de unos pocos⁴¹.

Todos los sistemas político-económicos que funcionan hoy en el mundo: el capitalismo, el comunismo, el socialismo de Estado y el capitalismo de Estado en China, comparten un mismo patrón de diseño basado en la economía lineal: inversión, extracción, fabricación/producción, consumo, eliminación y acumulación, y los une una misma característica: son insostenibles. En el ADN de estos cuatro sistemas se ven los mismos efectos: el agotamiento de la capacidad de carga de los ecosistemas naturales, sociales y culturales, un alto grado de contaminación ambiental, inequidad, asimetrías y exclusión social, y la centralización y acumulación del poder para la defensa de los privilegios de unos pocos. En un sistema se suprime la libertad, en el otro se la vigila y explota.

De modo que creer que solo falló el capitalismo, nos puede hacer pensar que aquello que podría funcionar en su reemplazo sería el socialismo o el capitalismo de Estado, con lo cual volveríamos a caer una vez más en la misma trampa del falso dilema que no nos permite elevar la discusión y evolucionar hacia nuevas propuestas superadoras de creación de valor.

Es muy probable –y necesario– que en el futuro existan nuevas formas de institucionalidad, diferentes a éstas que conocemos hoy, más adecuadas para enfrentar los problemas y desafíos a los que estamos expuestos como humanidad.

De hecho, en diferentes ámbitos ya están surgiendo nuevos modelos de organización social que promueven estas nuevas formas de institucionalidad. En el ámbito económico, están surgiendo las empresas sociales, [las sociedades de](#)

41 En su libro *El hombre mediocre*, José Ingenieros ya nos advertía acerca de estos problemas: "cada cierto tiempo el equilibrio social se rompe a favor de la mediocridad. El ambiente se torna refractario a todo afán de perfección, los ideales se debilitan y la dignidad se ausenta; los hombres acomodaticios tienen su primavera florida. Los gobernantes no crean ese estado de cosas; lo representan. La declinación de la 'educación' y su confusión con 'enseñanza' permiten una sociedad sin ideales y sin cultura, lo que facilita la existencia de políticos ignorantes y rapaces".

[beneficio e interés colectivo](#), los movimientos de [comercio justo](#) y [consumo responsable](#); y en el político, la figura del [Ombudsman](#), las [mesas de diálogo](#) múltiples, [las mesas de convivencia](#), los [observatorios](#), los [foros sociales](#) e iniciativas que, en espacios virtuales, promueven la participación activa de la ciudadanía⁴².

Un buen ejemplo de países que están implementando estas nuevas formas de organización e institucionalidad es Dinamarca, que inauguró un nuevo abordaje de las cuestiones laborales y de seguridad a través de lo que se conoce como *flexicurity*. [Flexicurity o “flexiguridad”](#) –un neologismo que es el resultado de la combinación de los términos flexibilidad y seguridad– refiere a una mayor flexibilización y desregulación del mercado laboral y de bienes y servicios, en una economía dinámica, complementada con seguridad para los trabajadores y protección pública a los más desfavorecidos. Otro caso interesante y que va en la misma dirección es el de la llamada “[uberización](#)” del mercado laboral, que contribuye al auge del trabajo independiente, freelance, multitarea, y a la aparición de modelos de empleo temporal, entre los que se cuentan los conocidos como supertemporales –trabajos que van más allá de cumplir con el horario laboral tradicional–. Ante estos nuevos escenarios, los trabajadores deberán volverse cada vez más flexibles y mostrar habilidades para realizar tareas y actividades productivas que no estén directamente vinculadas al mercado, que faciliten la transición del pleno empleo a la plena actividad, creando de esta forma nuevas alternativas de ocupación para millones de personas que de otro modo quedarían fuera del mercado asalariado.

Pero, ¿qué otros cambios están también sucediendo en esta transición de la Revolución Industrial a la Era del Conocimiento?

Quizás el más significativo e importante es el surgimiento de una nueva figura: la del [ciudadano global](#).

⁴² Actualmente, a nivel global se están promoviendo diferentes iniciativas para que en cada reunión internacional a la que asisten los jefes de Estado, se creen paralelamente observatorios sociales en los que participen una coalición de multi-stakeholders cuyos procesos de diálogo, sumados a las negociaciones políticas, puedan llegar a conclusiones y resultados en común.

Sin lugar a duda, el gran emergente de la Revolución Industrial fue el trabajador quien, a partir de lo que significa tener un trabajo, durante varias décadas se constituyó en el protagonista de este período de la historia del mundo, lo que generó que enormes masas de asalariados alcanzaran la tan ansiada y valorada inclusión económica y social. Sin embargo, después de haber alcanzado numerosas conquistas desde fines del siglo XIX y hasta aproximadamente mediados del siglo XX, los trabajadores de esta nueva era no quieren quedarse instalados en ese rol social, sino que aspiran a convertirse en verdaderos ciudadanos de un mundo globalizado⁴³. Además de desarrollarse a través de un trabajo digno que les asegure poder contar con los ingresos que necesitan, también aspiran a convertirse en agentes de cambio y a tener bienestar y calidad de vida⁴⁴: trabajar para vivir y no vivir para trabajar. En su carácter de ciudadanos globales, a diferencia de sus ancestros, no buscan tener representantes, sino representarse a sí mismos a través de su participación y activismo en las comunidades de práctica y las redes sociales de las que participan, y los sistemas de influencia que conforman a nivel global. Son los grandes agentes del cambio que se está gestando actualmente a nivel global, que se atreven a soñar futuros compartidos y abogan por el respeto irrestricto al derecho que tiene cada persona de ir en búsqueda de su felicidad a partir de poder construir su proyecto de vida. Abrazan los postulados de la [Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos](#), observan permanentemente a las instituciones desde una mirada vigilante y, para renovarles la licencia social que éstas necesitan para operar, les exigen el desarrollo y la práctica de una nueva agenda, que implica un nuevo pacto social⁴⁵.

Como señala [Bernardo Toro](#), aquello que transforma y le da sustentabilidad a una sociedad son los intercambios –transacciones– cotidianas, que hacen posible la

43 Según el filósofo colombiano Bernardo Toro, "un ciudadano es toda aquella persona que, en cooperación con otras, tiene la capacidad de crear, transformar o conservar el orden social en el que ella misma quiere vivir, cumplir y proteger para la dignidad de todos".

44 Es muy importante que dicho bienestar y calidad de vida estén basados en una mirada de largo plazo y acompañados de la templanza, para no caer en la trampa que nos propone la satisfacción inmediata del deseo, con las consecuencias que ya conocemos.

45 Ciudadanos globales + intereses globales= ciudadanía global. Actualmente en Japón se está probando un revolucionario plan piloto llamado "Cambio Valiente" (*Futoji no henko*), basado en los programas educativos: Erasmus, Grundtvig, Monnet, Ashoka y Comenius. Es un cambio conceptual revolucionario, que rompe todos los paradigmas conocidos y forma a los niños como "ciudadanos del mundo". Solo ofrece las materias: aritmética de negocios, lectura, civismo, computación, idiomas, alfabetos, culturas y religiones, con un fuerte acento en el respeto por la ley, la ecología y la convivencia.

supervivencia, la convivencia, la producción y la vida con sentido. Y son justamente estos intercambios los que le agregan o no valor a todos los bienes, servicios, valores y emociones de una sociedad. Por lo tanto, el cambio ocurre cuando pasamos de transacciones de ganar-perder a transacciones de ganar-ganar, ya que éstas últimas son las que aumentan la riqueza y disminuyen la inequidad. Dice Toro: “En definitiva, hagamos lo que hagamos, si lo que hacemos contribuye a hacer posible la vida digna de la gente y a cuidar los bienes ecosistémicos del planeta, nuestra actuación siempre será ética y cumpliremos con la premisa ganar-ganar”⁴⁶.

A continuación, revisaremos en qué se basan esta nueva agenda y el pacto social que hoy exigen los ciudadanos globales desde cada rincón del planeta.

Para comenzar, los ciudadanos globales adhieren a la agenda de los derechos humanos, expresada en la defensa de los valores humanos universales: el [derecho a la vida](#), la [libertad](#) y la [propiedad](#); los valores cívico ciudadanos, la ética del cuidado, la cultura de paz, la defensa del medio ambiente y la naturaleza, en la convicción de que la globalización tiene que estar acompañada por un mejoramiento de las condiciones de vida del planeta y sus habitantes.

La puesta en práctica de esta agenda implica considerar una serie de conductas que se expresan a través de los hábitos que los ciudadanos globales abrazan o rechazan, premian o castigan en sus relaciones cotidianas, tanto a nivel personal como laboral y social.

Estos comportamientos y el tipo de vínculos humanos que promueven, conforman una forma de ser y de estar en el mundo que se expresa a través de ejes o dimensiones, que están directamente vinculados con esta nueva mirada, con este nuevo enfoque de la vida en comunidad⁴⁷.

Estos “ejes para el proceso de toma de decisiones” –que en su conjunto conforman un nuevo modelo de gestión basado en subjetivos–, deberían ser tenidos en cuenta por todas las personas en el momento de tomar cualquier tipo de decisión, sin

46 El concepto de Estado-Nación como forma de organización social, la moneda como atribución exclusiva estatal y la democracia como mecanismo de toma de decisiones, pasarán a ser cosas del pasado. Esperemos que la transición histórica sea menos traumática de la que se produjo cuando cayeron el feudalismo o las monarquías.

47 La defensa de la vida humana por sobre todas las cosas siempre será nuestro “gran objetivo” como especie, mientras que todo aquello que tiene que ver con nuestra dignidad se constituye en el “gran subjetivo” del proyecto humano.

importar el carácter de la misma y sin importar el rol social que estén desempeñando en ese momento –se trate de un jefe, un empleado, un empresario, un funcionario de gobierno, un hijo, una madre o un padre de familia–. Se trata de una nueva agenda que responde a las exigencias de un nuevo pacto social a ser tenido en cuenta en todos los ámbitos de la vida, ya que definen y establecen pautas fundamentales de comportamiento que ordenan la relación entre las personas y de éstas con el mundo. Muy especialmente en un mundo laico⁴⁸ y globalizado, en el que ya casi no cuentan los preceptos éticos y morales tradicionales difundidos por las grandes religiones a lo largo de la historia, ni tampoco aquellos que en su momento fueron postulados por la Revolución Francesa y la Declaración de la Independencia en los Estados Unidos.

Es a partir de estos ejes, de estas miradas e interpretaciones de la realidad que refieren a una proyección que asegure preservar todo aquello que se encuentra vinculado a la identidad y se considera clave, que las personas se miran a sí mismas y analizan y evalúan sus vínculos con los demás para ver si quieren o no seguir renovándose unos a otros “la licencia social”. Proponen, en definitiva, una nueva agenda que representa una nueva forma de vincularidad, de comunidad – “común-unidad”–, basada en una nueva manera de estar juntos, de conformar una sociedad, de vivir en este planeta y de generar conciencia colectiva.

Ejes para el proceso de toma de decisiones

El orden en que son mencionados los ejes no responde a una jerarquía ya que son todos igualmente importantes, sino a la intención de ir de lo general a lo particular.

Por lo tanto, podríamos considerar el [abordaje de largo plazo](#) como uno de los primeros ejes a analizar. Claramente, la gente le está pidiendo a las instituciones y a los gobiernos que dejen de pensar solo en soluciones para mañana, para el corto plazo, y que comiencen a elevarnos propuestas y planes que nos brinden

⁴⁸ Lo que entendemos por "educación laica" sufre de un defecto irremediable: está construido sobre la ignorancia de la religión y forma analfabetos religiosos. A finales del siglo XIX tenía sentido este laicismo extremo, dado el rol preponderante que tenía la Iglesia en el ámbito educativo. Hoy, sin embargo, llegó la hora de re-imaginar ese laicismo: la educación laica debe incluir una educación espiritual y multirreligiosa, una expresión más contemporánea de la laicidad, que además nos rescate del rol de simples clientes, consumidores o usuarios, y nos devuelva la condición de ciudadanos.

soluciones para el largo plazo. El [imperativo ecológico](#) y la dimensión ambiental, son problemáticas que nos obligan a hacer un abordaje de largo plazo, no medido en los términos de lo que dura la vida humana, sino en términos a-cronológicos y que brinde las respuestas para los próximos 300 o 500 años⁴⁹. Un buen ejemplo de esto es el [Protocolo de protección ambiental del Antártico](#), firmado en 1991, que intenta proteger esa región del planeta y sus ecosistemas asociados, y cuya revisión se planea recién para el año 2048. Teniendo en cuenta los últimos descubrimientos que ha realizado el [Observatorio de Carbono Profundo](#), que estudia la vida bajo la superficie terrestre, dicha revisión tendría también que extenderse al [mundo subterráneo](#) donde, a más de cinco kilómetros de profundidad, viven el 70% de los microbios y se encuentra la mayor parte de la vida en el planeta.

El siguiente eje es la [valoración de la diversidad](#), es decir, reconocer la riqueza que hay en el otro y en la suma de lo diferente. “Celebrar la diferencia”, como dice Sergio Bergman en su libro. Valorar la biodiversidad de los ecosistemas, como la selva, que sobrevive gracias a la cantidad infinita e interminable de actores del reino animal y vegetal que se relacionan entre sí para alcanzar la supervivencia desde el conjunto⁵⁰. A medida que desaparecen actores (especies), el ecosistema se va debilitando hasta que muere. Ejemplos vinculados con esta problemática los encontramos a lo largo y ancho de todo el planeta y muy especialmente en regiones como el Amazonas.

En el plano de lo social, reconocer y [valorar la diversidad cultural](#). El hecho de que existan otras personas, con miradas y opiniones diferentes de las de uno, significa una enorme oportunidad para intentar construir una verdad entre todos (Jung nos ilustra muy bien sobre este tema cuando nos habla acerca de las diferencias entre los tipos psicológicos). “Las cosas nos las vemos como son, las vemos como

49 Otra dimensión de la mirada de largo plazo la encontramos plasmada en el mundo religioso, en el que los creyentes se preparan en esta vida para todo aquello que les va pasar en la próxima. En este sentido, la pregunta que se impone es: ¿De qué forma te estás preparando para tu vida después de tu muerte?

50 “La selva es algo grande: contiene gente, animales y plantas. No sirve de nada proteger a los animales, si la selva es incendiada; no sirve de nada proteger la selva, si los indígenas y los animales que viven en ella son exterminados o desalojados. Los grupos que intentan salvar a los animales no pueden ganar, si la gente que intenta salvar la selva pierde. La gente que intenta salvar a los indígenas no puede ganar, si cualquiera de los otros dos grupos pierde. Los indígenas no pueden ganar sin el apoyo de estos grupos; pero estos grupos tampoco pueden ganar sin la ayuda de los indígenas, que conocen la selva, las plantas y a los animales, y pueden decir qué les ocurre. Ninguno de nosotros es lo bastante fuerte para ganar solo. Solo juntos podemos ser lo bastante fuertes para ganar.” Paiakan, (Jefe Guerrero Kayapódel Amazonas).

somos”, reza el Talmud. Solo aprendiendo a incorporar las diferencias en la búsqueda de alcanzar la unidad en diversidad para no convertirnos en un colectivo anárquico, es que lograremos la cohesión y los consensos necesarios para encontrar la solución a los problemas y desafíos que nos plantea este nuevo milenio.

Pero, la globalización de la cultura ya no implica la réplica de un modelo de comportamiento basado en la obediencia y el deber ser, sino que estamos evolucionando hacia nuevas formas de expresión de la cultura popular. Formas que rompen con el statu quo anterior y generan nuevas reglas de comportamiento social, que hasta hace algunas pocas décadas podían ser consideradas bárbaras, incivilizadas, decadentes, o simplemente catalogadas de mal gusto. Por eso es muy probable que aquellos que han tenido la oportunidad de acceder al privilegio de una “buena educación”, tengan que resignarse a abandonar algunos preconceptos que asocian con las “buenas costumbres”, para aprender a convivir con otras formas de expresión que hoy les resultan ajenas⁵¹. También con aquellos que, dentro del marco de la ley, son diferentes y se expresan desde miradas, costumbres y expresiones culturales que no por ser distintas son menos válidas que las nuestras⁵².

Esto implica también el [respeto por la singularidad](#) como un valor fundamental. De la misma forma que se debe valorar la diversidad, también se debe respetar la singularidad de cada persona, de cada individuo, ya que cada uno de nosotros es un ser único e irrepetible que, desde su propia originalidad y subjetividad, tiene algo valioso para aportar a la fiesta de estar vivos.

Abrazar la propia singularidad como la enorme oportunidad que representa para descubrir nuestra originalidad y alinear nuestros múltiples intereses con nuestra vocación y nuestro propósito, comprendiendo al mismo tiempo la importancia de la complementariedad, que está íntimamente relacionada con el vector cooperación, y

51 El ex rector de la Universidad de Harvard, Derek C. Bok, acuñó una frase en la década del '70 que dice: “Si crees que la educación es demasiado cara, prueba entonces con la ignorancia”, lo cual nos invita a reflexionar acerca del valor de la educación.

52 La búsqueda de la propia identidad, la singularidad y el propósito en la vida, sumados a la libertad de pensamiento y el libre albedrío, convierten a cada persona en un ser único e irrepetible. En esto radica la riqueza de la diversidad. Nacemos iguales y somos iguales ante la ley, pero diferentes unos de otros. Insistir en la idea de que “todos somos iguales” nos ha llevado a altos niveles de caos, confusión y enfrentamiento. Solo celebrando la diferencia aprenderemos a vivir en sociedad.

alude al hecho de que los diversos roles deben ser complementarios entre sí para que los miembros de una comunidad puedan cooperar en la realización de una misma tarea –complementariedades convergentes–. Todo sistema tiende al equilibrio, por lo tanto, siempre se necesita de la oposición, ya que la oposición es un principio inherente a la naturaleza humana, la física y otras disciplinas. Esto se ve claramente reflejado en diástole y sístole, dos movimientos contrariamente dirigidos, o la inspiración y la exhalación, dos complejidades naturales opuestas entre sí pero totalmente complementarias y, al mismo tiempo, una dualidad puesta al servicio de la vitalidad que en armónica sucesión produce el ritmo de la vida. Es justamente a partir de la tensión que existe entre el cosmos –orden, organización– y el caos –desorden, desorganización–, que se abre el espacio para que en el medio se cree la reedición de diferentes microcosmos y microcaos, que dan lugar al cambio, a lo nuevo, para después poder volver a ese cosmos que nos permite avanzar⁵³.

Conjuntamente con estas dos dimensiones, la valoración de la diversidad y el respeto por la singularidad, es necesario tomar en cuenta el [respeto por la capacidad de carga de los sistemas](#) y, muy especialmente, de los ecosistemas⁵⁴.

No debemos conformarnos solamente con el cuidado de “medio ambiente”, ¡al ambiente lo queremos entero! Esta idea está muy bien representada por el [concepto de Gaia](#) (o [Pachamama](#), como la denominaban los indígenas americanos), que considera al planeta como un superorganismo que une a todos los seres vivos⁵⁵.

La Tierra, como la casa común de todos aquellos que respiramos, y también como un planeta superpoblado, pequeño y con recursos escasos, que hoy ya se reconoce

53 Si no hay un cierto orden y una identidad colectiva, una historia que trascienda la individualidad y que nos dé un cierto sentido de común unidad, entonces estaremos en el caos, no en el microcaos, que es ese “desorden que construye”, sino en una especie de anarquía solitaria donde solamente podremos pelear con el otro y convertirnos en una sociedad belicosa en lugar de una sociedad pensante que debate para acordar.

54 Como ya es de público conocimiento, alcanzar o tener “*todo*” no se puede. Por lo tanto, cuando hablamos de capacidad de carga, inmediatamente tenemos que considerar cuáles van a ser las variables de ajuste que elegiremos sacrificar para poder tomar las decisiones correctas sin excederla ni agotarla. Para comprender esta idea, puede ser útil el siguiente ejemplo: el tiempo, el dinero y la calidad son tres variables que nunca van de la mano. Si disponemos de poco tiempo y buscamos mucha calidad, entonces tendremos que invertir mucho dinero, y viceversa. Las personas nunca deben ser una variable de ajuste, ya que de esa forma se rompe la dignidad.

55 El médico y sociólogo chileno Humberto Maturana propone la autopoiesis para definir la capacidad de los sistemas de producirse a sí mismos. Los seres vivos son sistemas autopoieticos, por lo tanto, están vivos solo mientras están en “autopoiesis”. En su cuento “Borges y yo”, Jorge Luis Borges nos recuerda que Spinoza entendió que todas las cosas quieren perseverar en su ser, la piedra eternamente quiere ser piedra y el tigre un tigre.

finito. La tarea de tomar decisiones para administrar la finitud requiere, por sobre todo, conocer una ciencia clave: la aritmética⁵⁶.

Se impone, por lo tanto, el reinicio de un camino hacia la integralidad entre el mundo y la Tierra, dos realidades convergentes que determinan la evolución de la historia de la Humanidad⁵⁷. Empezar a tener muy en cuenta cuál es la capacidad de carga real de los sistemas y de los ecosistemas en los que viven nuestras sociedades, y respetar sus límites⁵⁸.

Otro de los ejes que conforman este nuevo paradigma es la [eco-eficiencia](#), que tiene que ver con lo ecológica y económicamente eficiente. Ya no se puede hablar más de eficiencia solo en términos económicos, sino que hay que hablar también de eficiencia en términos ecológicos, lo que implica abordar la conservación y la gestión de los bienes sociales –aquellos recursos naturales que en otros tiempos creíamos infinitos y que por su alto nivel de escasez hoy son considerados bienes sociales–, a los que todos los seres humanos tenemos el derecho de acceder de forma equitativa.

En el contexto de la globalización y frente a la insuficiencia del concepto clásico de “gobierno”, en la década de los 90 surgió el concepto “[gobernanza](#)”, que hace referencia al sistema de instituciones y normas que encuadran el desarrollo de la política y parece traducir la conciencia de un cambio de paradigma en las relaciones de poder. La gobernanza es el arte de gobernar, que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado. Antes que imponer un modelo, es una noción que busca describir una transformación sistémica compleja

56 La información cuantitativa está en todas partes, y las estadísticas se presentan cada vez más como una forma de agregar credibilidad a los anuncios, argumentos o consejos. Ser capaz de evaluar adecuadamente la evidencia (datos) y las afirmaciones basadas en datos, es una habilidad importante que todos los estudiantes deben aprender como parte de sus programas educativos. El estudio de las estadísticas proporciona las herramientas que los ciudadanos informados necesitan para reaccionar de manera inteligente a la información cuantitativa en el mundo que les rodea.

57 “Quién cree que un crecimiento infinito es compatible con un planeta finito está loco o es un economista”, nos decía ya en 1966 el economista británico Kenneth Boulding en su ensayo “*The economics of the coming spaceship earth*”.

58 En 1798, Thomas Malthus pronunció su famoso discurso prediciendo que amplios sectores de la humanidad permanecerían en un estado de hambruna, ya que la población siempre crecería más rápido que la producción de alimentos. Tales preocupaciones se entrelazaron en el influyente libro *Los límites del crecimiento*, publicado en 1972, que anticipó un mundo que se despoja de alimentos y materias primas mientras se sumerge en la contaminación. En la actualidad, el mundo en su conjunto tiene potencial de producción suficiente para satisfacer la demanda de alimentos. La tasa de crecimiento de la demanda mundial de productos agropecuarios ha disminuido, ya que el crecimiento de la población también se ha hecho más lento, y el crecimiento de la demanda se hará todavía más lento en el futuro.

que se produce a distintos niveles –de lo local a lo mundial– y en distintos sectores –público, privado y civil–. Esto incluye la [gobernanza ambiental](#) y la [gobernanza ética y global](#), nociones sobre las que en los últimos años se lograron significativos avances.

Esta perspectiva nos lleva a un nuevo concepto de [governabilidad](#), vista no ya como el ejercicio legítimo del poder por parte de los gobiernos elegidos democráticamente, sino como la capacidad política y social de un “colectivo” para habilitar instancias de verdadera participación democrática, que considere al conjunto de los actores sociales y sus instituciones, entendiendo a la autoridad y al poder como una forma de responsabilidad –que no es otra cosa que la capacidad de dar respuesta– y de acto de servicio y generosidad. En esa dirección, [gobierno abierto](#) y [Estado abierto](#) configuran tendencias y promesas atractivas, que lentamente van siendo comprendidas y aprovechadas por los sectores innovadores y dinámicos de ambas esferas de lo político: las que se originan en el Estado y las que se construyen desde la sociedad civil. La formación de partidos-red que tratan de impactar en el formato representativo, y el uso de plataformas y aplicativos para dar salida a protestas pacíficas, por señalar solo algunas tendencias recientes, muestran el interés de colectivos cada vez más vastos por renovar todo el ciclo de la política. El objetivo pasa por identificar herramientas, estrategias y tácticas utilizadas por actores de la sociedad civil y del Estado, para reducir las brechas entre el poder público y una sociedad demandante de mayor democracia y derechos respetados. En el marco de este nuevo contexto de gobernabilidad aparece lo que se conoce como gobernabilidad democrática y [Estado de derecho](#), dos conceptos íntimamente vinculados con la participación activa de la ciudadanía organizada en la búsqueda de acuerdos desde la diversidad de actores, que incluyen a la alternancia como una posibilidad de encontrar en el largo plazo una síntesis entre visiones y concepciones opuestas de la realidad. El objetivo es la mejora de los sistemas políticos y públicos: los procesos de toma de decisiones, su implementación, y el control de las mismas, entendiendo cómo esto lleva a su vez a lo que se puede llamar [democracia participativa](#).

Sin lugar a duda, el concepto tradicional de gobernabilidad ya no alcanza. La sociedad está pasando de un sistema basado en la democracia representativa, a un nuevo modelo en el que se suma la democracia participativa, que se debe abordar desde la cocreación, el [codiseño](#) y la [cogestión](#), que no es otra cosa que todos los actores sociales participando del diseño de las [políticas públicas](#) y gestionando los procesos deliberativos al mismo tiempo. Todos queremos formar parte de esa gestión y todos queremos participar de ese diseño, porque todos tenemos algo para decir y algo para opinar. Además, porque nadie es tan fuerte como para hacerlo solo, ni nadie tan débil como para no poder ayudar.

Esto de alguna forma asegura el éxito y la implementación de las conclusiones a las que se arriben, porque difícilmente alguien se preocupe por cuidar aquello que no contribuyó a construir. Se trata también de procesos de construcción colectiva, realizada a distancia, en tiempo real, en forma virtual y descentralizada, lo que nos lleva a pensar en una dimensión del poder desde una nueva óptica basada en la cultura del compartir por sobre la del convencer, que se puede llamar la [horizontalidad del poder](#)⁵⁹.

La organización de la sociedad actual responde a un modelo de poder vertical y lo que hoy necesitamos es simetría en los vínculos; entender el “siendo” –una idea de todos juntos conformando un colectivo, interactuando, conectados y comunicados–, partiendo de la idea de que eliminar lo que no me conviene ni me gusta no es una opción democrática ni legítima (como sostenía [André Maurois](#): “es más fácil excomulgar que refutar los argumentos”). Más allá de un choque de lógicas, esto implica el ejercicio legítimo del poder como responsabilidad y servicio, superando de esta forma el viejo paradigma del ejercicio del poder desde la verticalidad y el temor reverencial –que siempre nos remite a la dominación y el control fundados en la amenaza, el miedo y el terror–, dos expresiones de la máxima asimetría porque, como decía Jung, “el poder es el arquetipo más peligroso que existe”.

59 El poder horizontal entendido como servicio, como instancia de coordinación y oportunidad para la articulación y el direccionamiento hacia el bien común. Legítimo, legal, rotativo, solícito, solidario, participativo, rindiendo cuentas, dando testimonio público y magnánimo (siendo generoso con el que ha perdido). Es ese tipo de poder el que ayuda a articular los poderes que todos tenemos para que todos tengamos la oportunidad de ejercer el poder que tiene cada uno, porque todos somos portadores de poder para el cambio. El mayor poder es “poder ser”; el cuidado más grande es “dejar ser” y tomar el riesgo de que el otro “sea” sin amenaza ni coacción de nuestra parte.

La necesidad de tener que articular estos dos diferentes abordajes de la realidad –el del poder vertical y el poder horizontal– y lograr equilibrarlos, nos obliga a tener que estar atentos a la identificación y búsqueda de referentes sociales que actúen como verdaderos traductores que garanticen y legitimen este proceso. Solo aprendiendo a manejar instancias de mediación y negociación, y diferentes formas de horizontalidad en el ejercicio del poder y de simetría en los vínculos, siendo [en red](#), es que la sociedad va a poder achicar el riesgo de la discrecionalidad y de procesos de toma de decisiones basados en la arbitrariedad, para de esa forma evolucionar en la dirección deseada.

Cuando pensamos en las organizaciones del sector social, es importante abordar este nuevo enfoque del paradigma del poder teniendo en cuenta la potencia del [poder difuso](#), ya que la sociedad civil –como bien lo señala [Carlos March](#) en su libro *Dignidad para todos*–, no genera potencia desde su poder real ni desde lo propio, sino desde su capacidad de construir poder difuso, del hecho de darle contundencia a lo imperceptible y sentido propio a lo ajeno⁶⁰.

Desde este abordaje también se pone en práctica una revisión permanente de los Derechos Humanos, ya que a medida que pasa el tiempo y surgen nuevas expectativas y exigencias por parte de la sociedad, estos derechos evolucionan y amplían sus alcances. Los [derechos humanos de primera generación](#) son aquellos considerados democráticos, civiles y políticos. Luego vinieron los de [segunda generación](#): los económicos, sociales y culturales, que se ocupaban de garantizar el derecho al agua potable, al aire limpio, a la seguridad alimenticia, a la tierra no contaminada y a una vivienda digna. Hoy ya se habla de [derechos humanos de tercera generación](#), que son aquellos colectivos y difusos, como el derecho a la solidaridad y a los bienes sociales y públicos⁶¹, y los [derechos humanos de cuarta generación](#), el derecho a la democracia, a la información y al pluralismo.

60 Llamamos poder difuso a todas esas fuerzas que conforman el contexto dentro del cual vive inmersa la organización y que no se ven a simple vista ni se pueden cuantificar, pero que están presentes en el día a día de los proyectos y muchas veces determinan el éxito o fracaso de los mismos. “Cuando un proyecto logra convivir con su entorno, el poder difuso se equilibra y ganamos todos”, afirma Carlos March.

61 Un bien es público cuando tiene la misma calidad para todos. Una sociedad es más equitativa cuantos más bienes públicos tiene y dispone. Si el objetivo de las políticas públicas es promover y asegurar el bienestar colectivo, el fin último de ese bienestar debería expresarse en el nivel de felicidad que alcanzan los habitantes de una sociedad. Por lo tanto, la evaluación de una gestión pública debería medirse a partir de la capacidad de crear las condiciones de factibilidad para convertir a la felicidad en un bien público.

Todo este conjunto de nuevas miradas sienta las bases para una fuerte democracia participativa: cada ser humano tiene derecho a participar en el mundo social que él mismo ayuda a crear y construir con su presencia y trabajo. Implica el desarrollo de estructuras y herramientas para un [proceso de toma de decisiones participativo](#) y también vinculante, dentro de un marco de seguridad jurídica, Estado de derecho y cumplimiento de la ley (es muy interesante que el concepto de democracia participativa se exprese en el valor de estar juntos por encima del valor de estar de acuerdo, a diferencia de las democracias directas, cuyo valor principal tiene que ver con el estar de acuerdo por parte de las mayorías para imponerse sobre las minorías).

Esto da lugar a lo que hoy se conoce como la [sociedad civil organizada](#), que es la construcción de ciudadanía, de lo público, en el ámbito estatal. Lo que quiere decir que lo público ya no pertenece solo al gobierno y, por lo tanto, no es éste el único actor social que puede tomar decisiones en ese ámbito, sino que hay uno nuevo: la [ciudadanía activa](#).

La organización social gesta la comunidad, entendida como la “común-unidad de los diferentes actores sociales de un colectivo en la búsqueda de un propósito”. Lo opuesto sería una ciudadanía no activa, concepto directamente relacionado con el clientelismo. En este nuevo modelo de ciudadanía activa, la participación se da a partir de promover procesos de incidencias en políticas públicas, que instalen mecanismos y principios de democracia participativa y faciliten la injerencia y el involucramiento de los ciudadanos en cuestiones de interés común.

Todo ello se vincula con la iniciativa popular, la figura del [ombudsman](#), la [banca del vecino](#), las [audiencias públicas](#) obligatorias, el [presupuesto participativo](#), el régimen de [libre acceso a la información pública](#), la [revocatoria del mandato](#), las [elecciones por preferencia](#), el [tribunal del vecino](#) y el [boletín oficial gratuito](#) disponible en Internet. Es decir, a través de la ciudadanía activa se construye toda una nueva forma de vinculación entre el gobierno y la sociedad. Se produce también un proceso muy interesante desde la construcción social, que implica la identificación del espacio público como un espacio clave de intervención ciudadana.

Cuando todos estos conceptos impulsados por los ciudadanos comienzan a transformarse en acciones concretas buscando materializarse, obviamente las instituciones tradicionales se ven obligadas a reformularse y asumir un compromiso muy fuerte con su propio proceso de democratización interna, que se conoce con el nombre de [democratización de las organizaciones](#). Porque este nuevo pacto, este nuevo ADN social, las personas lo van llevando y diseminando por todas partes, especialmente en aquellas instituciones y organizaciones en las que participan, exigiendo que el liderazgo de las mismas se base en la horizontalidad del poder, el codiseño y la cogestión (este es el caso de las [empresas liberadas](#), en las que se eliminan los cargos intermedios y se empodera a los empleados y trabajadores). Por eso, aquella persona que esté al frente de una organización y no lidere teniendo en cuenta estos principios, tiene los días contados. Y aquellas organizaciones que no abracen esta agenda y no la incorporen en su pacto cultural y en su proceso de toma de decisiones, no serán elegidas por los nuevos talentos, que sin lugar a duda son “el” factor clave de éxito en las organizaciones para lograr el impacto esperado⁶².

Esta visión del [liderazgo](#) se vincula directamente con la [legitimidad](#) como una instancia superadora de la legalidad. En términos jurídicos, la legitimidad es la capacidad de ser obedecido sin tener que recurrir a la coacción, en contraposición al concepto tradicional de autoridad. En términos políticos, la legitimidad es la capacidad que permite ejercer el poder sin necesidad de recurrir a la violencia⁶³ (cuando hablamos de legitimidad siempre debemos tener en cuenta que existen dos dimensiones: la legitimidad de origen, que está directamente vinculada con la manera en que se accede al poder, y la legitimidad en el ejercicio de las funciones, que hace referencia a la forma en que se desarrolla la gestión en el ejercicio del poder).

62 Una organización que trabaja a nivel global desde este abordaje es la Liga de intraemprendedores, cuyo propósito es destrabar el potencial humano dentro de las más grandes e influyentes organizaciones para crear un mundo sostenible. La Liga es una comunidad global de aprendizaje conformada por intraemprendedores de impacto y catalizadores, para generar un cambio desde adentro de las organizaciones.

63 En el plano individual, la legitimidad está directamente relacionada con la diferencia entre alcanzar o conseguir un logro, o salirse con la de uno. En el primer caso, todos ganan, mientras que en el segundo, muy probablemente alguien salga lastimado. En este sentido, también es importante tener en cuenta que la historia de vida y trayectoria de una persona puede legitimar su discurso o invalidarlo por completo.

Hoy ya no alcanza con que la ley nos permita actuar de determinada manera, sino que es necesario poder contar con la validación externa que habilite y brinde a las personas, instituciones y organizaciones una [licencia social para operar](#). Esta [validación externa](#) solo se obtendrá y mantendrá en el tiempo si está unida a la [autoridad moral](#), a la [honestidad intelectual](#)⁶⁴, y también, como bien señala Alan Watts, a la honestidad afectiva.

Un ejemplo de ello es lo que pasó en Esquel, en la provincia de Chubut. En 2002, Meridian Gold, una empresa minera canadiense, anunció un proyecto para la extracción de oro a cielo abierto en esa región. Se realizaron diferentes estudios de impacto ambiental, que demostraron que la contaminación producida por el cianuro que era necesario utilizar para procesar el mineral a extraer, podría llegar a afectar al Parque Nacional los Alerces. El Movimiento de Vecinos Autoconvocados por el “No a la Mina”, una ONG integrada por diversos sectores de la comunidad de Esquel, logró difundir el tema en medios nacionales e internacionales y organizó un plebiscito mediante el cual un 80% de la población local expresó su rechazo al proyecto. A pesar de que el gobierno provincial ya había autorizado la explotación de la mina y otorgado los permisos, el proyecto no pudo avanzar por falta de legitimidad y validación externa por parte de la sociedad. En consecuencia, el gobierno tuvo que dar marcha atrás y se vio obligado a prohibir en esa provincia la explotación minera a cielo abierto y la utilización de cianuro.

Las organizaciones también necesitan lograr la validación interna, que es la aprobación por parte de cada uno de sus integrantes de todo lo actuado y de los proyectos futuros que se lleven adelante. Una organización que no se preocupa por la validación interna, muy difícilmente pueda alcanzar la validación externa que tanto necesita para poder operar y conservarla en el tiempo.

Esto nos lleva a otro principio fundamental, que es la [transparencia](#).

Legitimidad, validación externa e interna y, por último, transparencia, tienen que ver con presentar una actitud pública que deje ver claramente la realidad de los hechos,

64 A propósito de la honestidad intelectual vinculada al arte de la discusión, ya Platón recomendaba no polemizar con los sofistas, verdaderos atletas en los combates de la palabra, cuya destreza en el arte de la polémica obedecía a que solo les interesaba el triunfo discursivo, pero no llegar a la verdad, ya que descreían de su existencia y se enrolaban en el relativismo.

informando de las actividades que se realizan –llámese empresa, organización social, u oficina de gobierno–, y los impactos de las mismas. Para eso, es necesario interactuar con el entorno, escuchar las demandas y expectativas de los interlocutores y brindar respuestas responsables con el fin de eludir [la cultura de la cancelación](#)⁶⁵.

Hoy ya existen algunos instrumentos para la evaluación de estas variables, como el barómetro oval mundial de la organización [Transparency International](#).

Transparencia tiene que ver también con el [libre acceso a la información](#) y a los actos de gobierno de las organizaciones y de las instituciones, no solo de las públicas, sino también de las privadas y de las sociales. Esto es de lo que hablaba [Alberto Borrini](#) cuando se refería a la “sociedad de cristal”. Dos buenos ejemplos de este abordaje son [Wikileaks](#) y el [Consortio internacional de periodistas de investigación ICIJ](#).

La democratización de la información de interés público a partir de la práctica de apertura de datos, está consolidando una forma innovadora de [participación ciudadana](#), dado que permite conocer mejor los problemas sociales, económicos, políticos y ambientales y, al mismo tiempo, recrea una institucionalidad virtual que instala el [Estado de derecho digital](#) en las democracias modernas. Desde esta perspectiva pueden entenderse reformas como la democratización de la representación política y la equidad electoral, que implican imparcialidad, representación genuina y participación ciudadana.

En la actualidad, los ciudadanos les estamos pidiendo a gritos a las organizaciones que nos abran el acceso a la información que manejan, para que haya transparencia y de esa forma podamos ver en qué medida queremos seguir o no renovándoles la licencia social que necesitan para operar o participando de las mismas (no les exigimos que sean perfectas, pero sí que sean transparentes).

La gran pregunta es: *¿qué tan preparados estamos para la transparencia total?*

A partir de la irrupción de los medios masivos de interacción y de las redes sociales

⁶⁵ El que no escucha está casi blindado en sí mismo: por miedo, por un narcisismo autoritario que le impide registrar otra palabra que no sea la propia, por una obstinación que le impide dudar y por lo tanto preguntar, y en consecuencia, solo tiene respuestas. “Todo ego obeso tiene un yo desnutrido”, sostiene José Abadi.

en la vida cotidiana de las personas, surgió un nuevo concepto de privacidad que se denomina [“privacidad pública”](#). El concepto tradicional de intimidad y privacidad ha quedado obsoleto, para dar lugar a una nueva forma de exposición pública de los actos privados. Esto implica estar permanentemente expuestos a la mirada del público, aún a costa de no seguir eligiéndolo o de cambiar de opinión en algún momento, ya que los contenidos que se publican en Internet y en las redes sociales, una vez que ya fueron publicados, dejan de pertenecer a las personas para formar parte de los contenidos de la nube. Sus “dueños” son empresas como Facebook y otras similares, que ofrecen plataformas de interacción social. Sin embargo, en Europa, desde 2014, esto ya cambió gracias a una sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, que habilita a los ciudadanos a exigir a buscadores como Google que eliminen de sus listas de resultados aquellos enlaces que violen sus derechos. El [derecho al olvido](#) es un concepto relacionado con el Habeas Data y la protección de datos personales, el derecho al honor, intimidad e imagen. En Francia ya existe también una ley que incluye el [derecho a la desconexión](#), o sea, el derecho a no estar obligado a permanecer conectado a Internet fuera del horario de trabajo. Sin embargo, a pesar de estos tímidos avances, [T Bone Burnett](#) nos advierte acerca del peligro que conllevan los tecno monopolios en manos de plutócratas faltos de humanidad y gánsters digitales.

Aún se desconoce las secuelas que dejarán en el futuro estas nuevas formas de exposición pública, y sus efectos sobre el derecho de los ciudadanos a preservar su intimidad y llevar una vida privada. El dilema se plantea en términos de legítima defensa de la intimidad, el derecho a la privacidad y la confidencialidad, como formas de resistencia al avance sobre las libertades individuales. Ya se están viendo las primeras reacciones por parte de individuos que en algún momento se han sentido perjudicados por esta nueva realidad, muy bien descrita por Shoshana Zuboff en su libro *The Age of surveillance Capitalism*. En la actualidad el gobierno chino está testeando un sistema de crédito social que tiene como base la vigilancia masiva del Estado, asignándole una puntuación a sus ciudadanos. La intención del gobierno es permitir que aquellas personas dignas de confianza, mejor puntuadas,

tengan mayores posibilidades que el resto y, al mismo tiempo castigar las transgresiones de los ciudadanos⁶⁶.

El libre acceso a la información se relaciona directamente con la [rendición de cuentas](#), que no es otra cosa que ser responsables de nuestros actos y colocar la información en la vitrina pública para que la sociedad pueda estar enterada de nuestro accionar, revisarla, analizarla y, en su caso, usarla como mecanismo para sancionar si se detectan anomalías. Una de las cláusulas del [GRI \(Global Reporting Initiative\)](#) es la pauta de la verdad, establecida con el fin de que las organizaciones den cuenta de aquello que salió mal en la gestión, informen acerca de los objetivos que no se alcanzaron y qué medidas se van a tomar para mejorar⁶⁷.

Un caso interesante es el de la empresa automotriz alemana Volkswagen, que tuvo que llegar a un acuerdo con abogados privados y el gobierno de los Estados Unidos para retirar del mercado casi 600.000 vehículos diésel que estuvieron involucrados en un engaño en las pruebas de emisiones. Este acuerdo es parte de las multas exigidas por la ley norteamericana que Volkswagen está obligada a pagar por el fraude, mientras que los gastos para compensar a los propietarios ascienden a más de mil millones de dólares.

La rendición de cuentas está vinculada con la [medición del impacto](#), que significa asegurar que la toma de decisiones contemple las consecuencias directas e indirectas de la acción que se va llevar a cabo, que normalmente se conocen con el nombre de “externalidades”. Son aquellas secuelas de las actividades humanas que muchas veces se van acumulando en el tiempo, que pueden afectar en el mediano o largo plazo, y tener un alcance local o global.

66 Si tenés deudas, si jugás mucho videojuegos, si criticás al gobierno, si pagás tarde tus cuentas, si cruzás por el medio de la calle y no por la senda peatonal, si fumás en público, si escuchás música en el transporte público, entre una lista increíblemente detallada, perdés puntos. Los ciudadanos chinos pueden “ganar” puntos donando dinero a entidades de caridad o incluso al acompañar a familiares mayores a una cita con el médico. Hay alrededor de 40 pruebas piloto a cargo de gobiernos locales y empresas como Alibaba o Tencent. El Partido Comunista, por ejemplo, está en comunicación permanente con las autoridades de la red social Weibo, que les comunica si uno de sus usuarios los critica.

67 ¿Qué es exactamente la verdad? ¿Es la descripción de algo tal como uno lo ha visto, sin exagerarlo ni minimizarlo? No. ¿Es la narración de un incidente, con las mismas palabras en que se lo oyó narrar? Tampoco. La verdad impulsa ideales, eleva, e inspira al individuo y a la sociedad. Es al mismo tiempo un faro y la luz que ilumina nuestro camino. La palabra verdad tiene la misma raíz en latín que primavera (*ver - veris*), por eso la verdad es aquello que hace renacer la vida. Solo una vida inspirada por la verdad posibilitará al hombre vivir como ser humano y no degradarse. Sin embargo, a muchas personas les importa mucho más el futuro que la verdad. “La verdad los hará libres”, nos recuerdan las Escrituras. “Con la verdad no ofendo ni temo”, dice la frase atribuida al oriental José Gervasio Artigas.

[Steve Howard](#) señala que “solo se puede manejar o administrar aquello que se mide, por lo tanto, es una obligación medir aquello que nos importa” (a pesar de que medir muchas veces ponga en juego nuestra autoestima, sobre todo cuando no se alcanzaron los resultados esperados). De modo que ya es hora de medir esas “supuestas externalidades” e incorporarlas a los costos de los productos y servicios, tal como propone [la contabilidad de gestión medioambiental](#), dado que son los actores del mercado –tanto productores como consumidores– quienes obtienen un beneficio económico con la subvención que les viene brindando el planeta Tierra a un costo que sin lugar a duda no es gratis.

Considerando que ya hemos agotado la capacidad de carga y de resiliencia del planeta, en el futuro cercano no nos quedará otra alternativa que tomar la decisión de incorporar los costos de las externalidades a los precios, ya que de una u otra forma siempre hay alguien que paga las consecuencias. Generalmente, esto recae sobre las poblaciones más pobres y rezagadas, que son las más afectadas, por ejemplo, por los indeseables efectos del [cambio climático](#). Además, en la medida en que no logremos incorporar los costos de las externalidades a los precios de los productos y servicios, y de esa forma asignarlos a las empresas y sectores de la economía que correspondan, dichos costos van a caer injustamente en las espaldas de los contribuyentes y de la sociedad en su conjunto. Ellos son quienes tendrán que financiar finalmente a los gobiernos para que éstos puedan hacer frente a los costos derivados del [control de daños](#), consecuencia de la sobreexplotación y pérdida de los ecosistemas naturales. De modo que toda organización o institución, no importa si pertenece al sector público, privado o social, debe conocer, reconocer, gestionar y comunicar el impacto total de su gestión con herramientas verdaderas y confiables, como por ejemplo, los [balances de sostenibilidad](#). Un caso interesante para tener en cuenta cuando hablamos de medición de impacto es el de la empresa brasilera Natura, que a partir del año 2014 incorporó a sus prácticas el concepto de “impacto positivo”, definición que debe dar respuesta a la pregunta: *“¿si esta empresa, organización o institución no existiera, la sociedad estaría mejor o peor?”* Los conceptos hasta ahora mencionados no pueden abordarse sin asegurar la [igualdad de acceso a las oportunidades](#), porque ya no es suficiente con la igualdad

ante la ley. Esto significa, entre otras cosas, el acceso a formas dignas de trabajo garantizadas por el mérito y el esfuerzo propio –y no por el nepotismo tan habitual en nuestros días–, así como a bienes y servicios públicos de calidad en un marco de promoción y respeto de los derechos humanos. Para ello, es necesario garantizar la [equidad](#), que demanda promover la igualdad de oportunidades para el pleno desarrollo de las personas y las comunidades. Y también la [equidad intergénero](#) y la [equidad intergeneracional](#). La primera tiene que ver con la inclusión de la mujer y de aquellas personas que por su identidad de género pueden estar en situación de riesgo o vulnerabilidad, y la segunda incorpora a las generaciones presentes y futuras⁶⁸.

Si bien todos estamos de acuerdo en que la igualdad ante la ley y la igualdad de acceso a las oportunidades son valores ineludibles, es importante no confundir falta de equidad o inequidad con desigualdad, porque como bien sostiene el académico argentino [Alberto Benegas Lynch \(h\)](#) “afortunadamente, todos somos desiguales desde el punto de vista anatómico, bioquímico y, sobre todo, psicológico. [Si fuéramos iguales se derrumbaría la división natural del trabajo](#) y la consecuente cooperación social, ya que, por ejemplo, todos querríamos ser arquitectos y no habría médicos, a todos nos gustaría la misma mujer, etc. Además, la vida sería de un tedio insoportable, puesto que conversar con otro sería similar a conversar con el espejo. El aprendizaje vía el fraccionamiento y la dispersión del conocimiento estaría anulado y sustituido por concentración de ignorancia”.

También es necesario pensar de qué hablamos y a qué hacemos referencia cuando decimos “nosotros”, para así entender el concepto de inclusión, que debe comenzar por considerar a los excluidos como los principales protagonistas, ya que en la actualidad éstos representan a la mitad de la población del planeta. Exclusión, no solo referida a la alimentación, la vivienda y la vestimenta, sino también al trabajo, la cultura, la dignidad, la paz y el amor.

68 La inclusión de la diversidad sexual en la empresa es uno de los temas más postergados de la agenda social de la sustentabilidad pero, de a poco, va encontrando su espacio de visibilidad. Desde que la fundación Human Rights Campaign lanzó el Índice de Igualdad Corporativa en 2011, ya son más de 500 las empresas que se han sumado a esta iniciativa en los Estados Unidos. De igual modo, en España ya suman más de 700 las compañías que han suscrito al Charter de la Diversidad impulsado por Fundación Diversidad.

[Inclusión social](#) significa integración que respete las diferencias y construya convergencias en diversidad, y muy especialmente, solidaridad con los grupos de riesgo y reconstrucción de las identidades fragmentadas. Los grupos de riesgo pueden ser tanto los niños como ancianos, madres solteras, mujeres y personas con capacidades especiales, las víctimas de la trata de blancas o los integrantes de los pueblos originarios⁶⁹ que son perseguidos por su condición. Una de las características que une a estas personas es la indiferencia de la sociedad ante sus problemas y la invisibilidad que esto supone, y no es que estos grupos sean verdaderamente invisibles, sino que es el resto de la sociedad la que se encuentra incapacitada para ver y asumir la responsabilidad que le corresponde. Incluirlos significa aprender a sostener una mirada abierta y generosa con el otro, con lo distinto y diferente, decir no a la discriminación y a las [microagresiones](#), y sí al [pluralismo](#), la aceptación y a la tolerancia⁷⁰, todos temas íntimamente vinculados con la [convivencia](#).

Un buen ejemplo que reúne a todas estas categorías mencionadas anteriormente: igualdad de acceso a las oportunidades, equidad intergeneracional, inclusión, pluralismo y convivencia en el marco de las relaciones ganar-ganar, son los “paneles de sombra”. Frente a los desafíos que presenta la digitalización de los negocios tradicionales, muchas empresas han decidido incorporar en su proceso de toma de decisiones a [grupos de empleados jóvenes no ejecutivos que trabajan con la alta gerencia en iniciativas estratégicas](#), con el fin de aprovechar las habilidades sociales y los conocimientos de las nuevas generaciones en cuanto a nuevos hábitos de vida y de consumo, y de esa forma poder derribar prejuicios y diversificar las perspectivas de los ejecutivos para poder enfrentar eficazmente situaciones disruptivas que se presentan en los mercados.

El conflicto se produce cuando hay visiones del mundo muy diversas e incompatibles que, al mismo tiempo, se ven forzadas a coexistir y velar por la mutua

69 “Todos venimos de pueblos originarios, porque de otra forma la humanidad no hubiera sido posible” Maryta de Humahuaca, coplera.

68 Ante el otro nadie puede permanecer indiferente, sino que tiene que tomar una postura. El otro siempre representa una propuesta que reclama una respuesta. De esta confrontación entre propuesta y respuesta surge la responsabilidad, y al asumirla nos convertimos en seres éticos. La ética se manifiesta en el modo en que se establece nuestra relación con estos diferentes tipos de “otro” (que puedo ser yo mismo). El otro es determinante. “Sin pasar por el otro, toda ética es antiética”, nos recuerda Leonardo Boff en su libro *Del Iceberg al Arca de Noé*.

supervivencia⁷¹. En tal sentido, el pluralismo como abordaje para la resolución de conflictos comienza con el reconocimiento del otro, lo que implica la propia identidad. Es decir, considerar al otro como fuente de comprensión y no solamente como término de inteligibilidad. Porque el pluralismo no significa que reconocemos muchos modos diferentes de hacer, pensar y sentir (pluralidad), sino que detectamos muchas formas que no podemos reconocer como los únicos modos de alcanzar un objetivo o de hacer las cosas. El antagonismo solo se genera por ignorancia de una de las partes o de ambas. Cuando se busca la verdad aparecen la convergencia y la voluntad para encontrar soluciones. Aunque pueda llegar a resultar paradójico, inclusión significa también promover la reinserción de todas aquellas personas que eligieron autoexcluirse de la vida social para aislarse y vivir en *countries*, barrios cerrados⁷² y edificios autosuficientes.

Al hablar de inclusión no podemos dejar de hablar también de la [inclusión digital](#). Aquel que hoy no está incluido digitalmente en el mundo se está quedando afuera del sistema y es un nuevo analfabeto. El lema es, por lo tanto: “un ciudadano, una cuenta de email”. Esto implica asegurar el acceso a las herramientas y dispositivos tecnológicos que se necesiten para poder trabajar –teléfono celular, computadoras, etc.–, y tener también acceso libre a Internet para poder comunicarse y estar incluido en el pacto social que nos imponen la tecnosfera y el ciberespacio.

Al respecto, la empresa Google está desarrollando un proyecto experimental, [Loon](#), para proporcionar acceso a Internet a personas que viven en zonas rurales y remotas mediante globos de helio de gran altitud, para crear una red inalámbrica aérea de velocidad 5G. Otra de las iniciativas que avanza en esta dirección es [lifi](#), un tipo de conexión a Internet que usa tecnología que se caracteriza por transmitir

71 Según el analista Gonzalo Frasca, a partir de los acontecimientos sucedidos en París con la masacre de los periodistas del semanario francés Charlie Hebdo, somos testigos de un momento bisagra en la historia de Occidente entre la hegemonía cultural francesa y la estadounidense: la libertad y la defensa de las ideas ante todo, por más ofensivas que éstas puedan resultar, versus la proclamación de la coexistencia pacífica a cualquier precio con la esperanza de vivir en paz, lo que llamamos ser “políticamente correcto”, una estrategia que Estados Unidos necesitó para lidiar con su diversidad cultural y sus conflictos raciales internos, y que ahora ofrece como respuesta a las nuevas agendas de la sociedad globalizada y receta para convivir en un mundo que eligió la globalización económica por sobre la mundialización de los derechos humanos.

72 El concepto de “barrio cerrado” encierra una interesante contradicción, porque el término “barrio” proviene del árabe *barrí*: arrabal, exterior, propio de las afueras. Su significado lo relaciona con lo opuesto de la ciudad. El “extramuro” –fuera de las murallas– de los castillos y protecciones amuralladas de las antiguas de las ciudades. Entonces, la idea de ser del barrio o de ser del barro, (de la “pobla”), es ser / estar en el cenagal propio del extramuro del poder y su conformación representados por las plazas centrales pavimentadas donde se deciden los destinos.

información a través de la luz led y que las mediciones realizadas muestran que es 100 veces más rápida que muchas tecnologías wifi.

También ya son muchos los países que han incorporado el uso de computadoras personales en la enseñanza pública, especialmente después de que en 2006 [Nicholas Negroponte](#) presentara el programa “Una computadora portátil por niño” o [OLPC \(del inglés "One Laptop Per Child"\)](#), un proyecto centrado en la entrega de una computadora a cada niño, con el propósito de proporcionarles acceso al mundo, al conocimiento y a la [tecnología de la información](#) como formas modernas de la educación. Sin embargo, la irrupción de la tecnología en la vida cotidiana nos enfrenta a un sinnúmero de desafíos. Entre otros, comprender que éste es un instrumento al servicio de las personas y no todo lo contrario. En la actualidad es muy común ver cómo de a poco y casi sin darnos cuenta, hemos ingresado en un nuevo pacto de esclavitud frente al trabajo, que rompe con una de las mayores conquistas sociales de la Revolución Industrial, que ha sido la cantidad de horas que debía trabajar una persona y la disponibilidad de su “tiempo libre”⁷³.

Otra iniciativa interesante vinculada a la inclusión es “Diseño para todos”, que promueve el diseño de productos y entornos que pueden ser utilizados por todas las personas, en la mayor medida posible, sin la necesidad de adaptaciones o diseños especializados.

Inclusión digital implica también [igualdad de acceso a las TyCs](#) (tecnologías de la información y de la comunicación), un tema que se está discutiendo muchísimo y para el que hay infinitos modelos en el mundo que ya están funcionando con el fin de reducir las asimetrías en el acceso a la información.

Otra de las dimensiones que debemos tener en cuenta cuando hablamos de inclusión es la [inclusión financiera](#), que se puede definir como el acceso de los sectores más populares de la población a productos y servicios financieros de

73 Según el pensador israelí Yuval Noah Harari, el panorama de cara al futuro se presenta mucho peor, ya que con la irrupción de la robótica y la inteligencia artificial, las tasas de desempleo van a aumentar de una forma tan exponencial que, para muchos trabajadores, convertirse en esclavos del siglo XXI va a ser mucho mejor que permanecer en lo que Harari anuncia como la “economía de lo irrelevante”. Otro de los próximos desafíos está vinculado con la cantidad de horas al día que tanto adultos como niños pasan frente a una pantalla, confundiendo la virtualidad con la realidad, lo que genera nuevos y graves problemas de comunicación y vincularidad. Es probable que aquello que llamamos “presencial”, termine relegado a los momentos de aseo y a la contemplación del espíritu, y todo lo demás suceda en el mundo virtual. Como decía Andy Warhol en su libro *Mi filosofía de A a B y de B a A*: “cuánto más interesante es morirte en la TV que en la vida real”.

calidad, y que forma parte de un proceso más amplio de universalización de derechos, que incide positivamente en el desarrollo y reducción de la pobreza. Se ha determinado que la inclusión financiera es una parte importante en el proceso de la inclusión social y, en años recientes, el tema fue incluido como prioridad en las agendas políticas de distintos gobiernos a nivel global.

Por último, como bien señala Carlos March, no puede haber inclusión social si no hay [inclusión cívica](#). Esto significa poder zanjar la brecha que existe entre el sistema democrático y la democratización del sistema, concepto que promueve que todos los ciudadanos puedan acceder a la agenda de la institucionalidad, porque únicamente desde allí se resuelven los problemas vinculados con la calidad de vida a nivel masivo.

Todos estos problemas, desafíos y cuestiones que nos plantea este nuevo paradigma solo pueden abordarse promoviendo instancias de [diálogo](#) multi: multiparte, [multicultural](#)⁷⁴ y [multisectorial](#)⁷⁵.

De allí surge la idea de “[verdad](#)” como la posibilidad o la oportunidad de una construcción de a dos producto del diálogo. Son estos temas los que se hablan cuando se menciona el famoso [stakeholders dialogue](#): las partes interesadas dialogando con la organización, con las instituciones; y el diálogo como un escenario para el encuentro con los otros, promoviendo de esta forma la evolución de estos espacios hacia futuras comunidades de práctica y sistemas de influencia a través de la construcción de consensos o la búsqueda de convergencias⁷⁶.

Estas instancias de diálogo sostenidas en el tiempo, promueven a su vez la construcción de [capital social](#), que depende en gran medida de la [construcción de confianza](#) y refiere a la [honestidad intelectual](#) como un valor ineludible.

74 Patricio Sutton sostiene que en la era de la globalización, la interculturalidad representa un valor tan importante como la biodiversidad.

75 A pesar de todos los esfuerzos realizados en pos de la “fertilización cruzada”, concepto que apunta al intercambio de ideas y experiencias entre diferentes grupos de personas con el fin de producir un mejor resultado, debemos aceptar que aún no hemos podido avanzar en la construcción desde lo multisectorial (en la evolución del uno al nosotros). Sí existe una enorme toma de conciencia colectiva respecto de no estar de acuerdo con el sistema imperante y no aceptar sus reglas de juego, pero todavía no se ven a nivel global actores dispuestos a trabajar juntos o a construir con el que es diferente.

76 Como bien nos explica Carlos March: consenso implica estar de acuerdo en el objetivo y además estar de acuerdo en la estrategia para alcanzar dicho objetivo, y por lo general, ese tipo de consensos se alcanzan cuando hay paridad y homogeneidad en la composición de los espacios. Sin embargo, cuando existe una diversidad muy grande de actores e intereses, hay que hacer un esfuerzo para reemplazar el concepto de consenso por el de convergencia. Es decir, una vez que nos hemos puesto de acuerdo con un objetivo, tener la capacidad de respetar la singularidad de cada actor para que pueda alcanzar dicha meta desde su propia estrategia.

Más allá de los encuentros y acuerdos a los que se pueda llegar a través de estas instancias de diálogo multi, lo más importante es la capacidad del “colectivo” de compartir fracasos y lograr que la sinceridad se haga presente y tenga un peso importante en el momento de tener que rendir cuentas de los resultados alcanzados. Nunca podremos evolucionar hacia un nuevo paradigma si no hay espacio para la verdad y la autenticidad⁷⁷. También es necesario tener presente que en el diálogo debe siempre existir el beneficio de la duda, para dejar abierta la posibilidad de que alguna de las partes cambie sus preferencias, porque de otra forma estaríamos ante una simple contraposición de argumentos. Como bien decía Isaac Newton: “estamos más acostumbrados a construir muros que [puentes](#)”⁷⁸. La pregunta que por lo tanto se impone es: *¿qué es aquello que estás viendo que yo no?*

Cuando [Jack Welch](#), el número uno de General Electric, decidió sopesar cómo influía la cuestión de la sinceridad en la cuenta de resultados de la compañía, descubrió que la empresa estaba perdiendo una enorme cantidad de dinero porque la gente nunca tenía la oportunidad de opinar y poder decir su verdad (en teoría, la empresa, como sistema sociotécnico productivo, busca siempre el error cero, y maximizar la productividad y la eficiencia). La imposibilidad de los empleados para expresarse en un marco de libertad, confianza y honestidad intelectual, repercutía en forma directa en los resultados de la empresa en términos de creación de riqueza económica. Alineado con este concepto, en 2012 nació en Méjico “[Fuckup Nights](#)”, un evento que se realiza en más de 50 países y 150 ciudades, en el que los participantes cuentan sus historias de [fracasos en los negocios](#).

77 Cuando la preocupación por las consecuencias es más importante que la búsqueda de la verdad, entonces no hay esfuerzo que alcance, porque dicho esfuerzo está orientado en la dirección equivocada. Lo mismo sucede cuando elegimos privilegiar lo que nos conviene por sobre lo correcto, y también cuando caemos en el error de buscar culpables en vez de encontrar soluciones. Una excelente explicación nunca reemplaza el hecho de no haber alcanzado los objetivos. Frente al error no hay que recurrir a la complacencia, ya que cuando las cosas no salieron bien, ser complaciente es inaceptable e inmoral, y además, si no se reconoce el error, no hay aprendizaje posible. Digamos que nunca podemos aceptar que marcar un gol en contra puede llegar a formar parte del proceso de aprendizaje.

78 Tal como sostiene el periodista Agus Morales, autor del libro *No somos refugiados*, “en la era de la mentira viral, la polarización y la fragilidad de las razones argumentadas, es necesario derribar muros reales, como el racismo, y simbólicos, como la ilusión de que aislarse es la única vía hacia la salvación”.

Todos estos conceptos confluyen en la [construcción de comunidad](#), que refiere a la necesidad de construir una identidad colectiva en la que todos formamos parte de un todo –que es el proyecto humano–⁷⁹.

Construcción de comunidad y capital social implica [autogestión](#): dejar capacidad instalada en la sociedad y en los ciudadanos para resolver sus propios conflictos, a partir de diseñar y organizar sus propios procesos de gestión y toma de decisiones, que es lo opuesto a que tenga que aparecer la figura de un padre o un jefe, alguien de afuera, para decir cómo se tienen que hacer las cosas. Autogestión supone también una correcta autoadministración de los límites y la aplicación de los criterios de prevención y prudencia. Y en el caso de que fuera necesario implementar alguna instancia de control, la misma se debe dar dentro de un marco de “gestión de control entre pares”. Desde el acompañamiento y como una instancia superadora, y no desde el control que ejerce una autoridad que reprime y sanciona.

El concepto de autogestión promueve y alienta la [asociatividad](#) bajo todas sus formas, y los acuerdos como el comienzo de una solución. Hablamos de iniciativas comunes, integración, convergencia, alianzas estratégicas y colaborativas, construcción de puentes, redes, articulaciones, plataformas, colectivos, consorcios, conglomerados, espacios, clusters temáticos y geográficos, enredamientos, networking, y “órbitas” constituidas por todas aquellas personas que formaron parte de una organización y que, al seguir en contacto con la misma, pueden dar testimonio de los errores cometidos en el pasado y aprovechar el capital social que fueron construyendo entre todos a lo largo de la historia. Esto requiere órganos de gobierno independientes, balances propios y cierta autonomía en las decisiones, con disposición para cooperar, invertir tiempo y esfuerzo en la relación. También para comunicarnos abiertamente y sin echar mano a conductas oportunistas o de corto plazo, que apuntan siempre a sacar provecho o alguna ventaja a costa de los otros⁸⁰. Un buen ejemplo de asociatividad es el de la empresa Guayakí Yerba Mate

79 Esta elección nos enfrenta con el desafío de tener que pasar de posiciones -“aquello que quiero”-, a intereses -“para qué lo quiero”-. Mientras que las posiciones colisionan y chocan entre sí, los intereses se integran y se pueden satisfacer en paralelo. Al respecto Julio Cortázar afirmaba: “Cada vez sospecho más que estar de acuerdo es la peor de las ilusiones”.

80 Más allá de las temáticas puntuales y de los clusters específicos, que siempre dan testimonio de que la unidad en diversidad es algo posible y alcanzable, es muy importante que promovamos la construcción de redes de significación que impliquen la búsqueda de identidad y de proyecto compartido: juntos y de acuerdo. Y también redes que se construyan a partir de vínculos de afecto en contraposición a las redes de contactos que siempre son utilitarias y de corto plazo.

y la ONG Gaia Amazonas, dos organizaciones que reconociendo la interdependencia ecológica, social y económica, y la necesidad de valorar financieramente la provisión vital de humedad y lluvia entre ecosistemas, firmaron un [acuerdo para cuidar los “ríos voladores”](#) que riegan con sus lluvias el bosque atlántico interior, dónde se cosecha la yerba mate producida por las comunidades indígenas y campesinas proveedoras de Guayaki⁸¹.

Los portafolios, carteras de alianzas y el efecto autobús –que es cuando las organizaciones entran y salen permanentemente de alguna forma de alianza–, confluyen en la idea de una [nueva filantropía](#), enfocada en promover redes y espacios desde la lógica de la oportunidad compartida, y en la construcción de comunidad más allá de los intereses particulares, sectoriales o comerciales. Ejemplo de ello es la experiencia de Articulación Patagónica, una iniciativa impulsada por la Fundación Avina, que reunió líderes sociales de la Patagonia argentina y chilena en un cluster geográfico enfocado en el desarrollo sostenible, asumiendo a la Patagonia como un solo territorio binacional más allá de las fronteras de ambos países. Desde esta mirada, se trabajó en la construcción de agendas comunes a través de redes colaborativas integradas por líderes y organizaciones sociales de los dos países.

Avina practicó este tipo de abordaje a lo largo y ancho de toda Latinoamérica. A punto tal que en algunas ocasiones se organizaron encuentros en los que participaron líderes sociales de clusters que, a simple vista, podrían parecer completamente antagónicos, como por ejemplo, el encuentro entre líderes y organizaciones de la Patagonia y la Amazonia. Lo valioso de esta experiencia fue que después de varias horas de trabajo, ambos grupos descubrieron que sus agendas tenían mucho más en común de lo que ellos mismos pensaban. Entre otros temas, respecto del aislamiento y las relaciones complejas y difíciles con las oficinas del gobierno central de sus respectivos países.

81 La Planetary Health Alliance — con más de 130 universidades y centros de investigación asociados — destaca la interdependencia de la salud humana y planetaria y la necesidad de sanar todos los ecosistemas del mundo para frenar la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y la crisis de salud humana.

Otro ejemplo muy interesante es el de la [articulación entre el sector público y el sector social](#). Desde hace más de 40 años que las democracias desarrolladas consideran a las organizaciones del sector social como una alternativa muy relevante para brindar las respuestas que antes daba el Estado a distintos problemas sociales. Pero hasta hace un tiempo, se entendía que estas organizaciones no tenían la escala ni la facultad regulatoria del Estado para convertir en política pública las soluciones efectivas e innovadoras que acercaban al tablero social.

Sin embargo, en la actualidad, gracias a la [economía de impacto](#), el mundo de las innovaciones sociales está viviendo un nuevo paradigma, que llena de esperanzas el futuro de todos los que queremos vivir en democracia pero necesitamos urgentemente saber que es posible encontrar una solución a los grandes problemas que nos aquejan.

Al respecto, [Sir Ronald Cohen](#) creó y lidera el [Global Steering Group](#), un nuevo movimiento mundial en el que ha involucrado al G8 y a cientos de fondos de inversión, así como a gobiernos como el de Canadá, Israel, Mozambique, Paquistán e Irlanda, por mencionar solo algunos. Su fin es promover este método innovador de financiar servicios sociales centrado en los resultados, y basado en los vínculos y la colaboración de todos los sectores de la sociedad.

Un solo planeta

Cuando se habla de [medición de impacto](#) a nivel global, se habla del efecto que produce una determinada acción humana sobre el ambiente y la sociedad. Tema que nos introduce en aquellos vinculados con las [Convenciones de las Naciones Unidas sobre medio ambiente](#), el cambio climático, la biodiversidad, la capa de ozono, la degradación de suelos, las aguas internacionales, los poluentes orgánicos persistentes, entre muchos otros. Todas cuestiones que abarcan los acuerdos base para los marcos regulatorios, que generaron el nacimiento de organizaciones como [350](#), y que en eventos como la [Cumbre de Copenhague](#), dieron lugar a discusiones en torno a la [Convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático](#), [desertificación](#) y [sequía](#), el [uso de químicos y agroquímicos no degradables](#), la

[huella ecológica](#) y el [carbono neutro](#). Dichos asuntos se relacionan a su vez con los servicios financieros, como el [comercio de emisiones](#), el [pago por servicios ambientales](#) y los [fondos de carbono](#). Es decir, temas sobre los que ya se está trabajando a nivel global, en muchas instancias y en muchas organizaciones, intentando medir y evaluar el impacto de la acción humana sobre el planeta. Se trata de fijar objetivos específicos, medibles, alcanzables y realistas, trabajando en la identificación de diferentes variables para, por ejemplo, cerrar el ciclo del proceso productivo, reducir las emisiones, alcanzar el impacto ambiental y la basura “cero”, propiciar el uso de las [energías renovables](#), lograr un transporte eficiente, y promover el diálogo entre los diferentes sectores que aliente y promueva el [rediseño](#) y la [innovación](#).

Según la diseñadora uruguaya Giselle Della Mea, es importante entender que absolutamente todo lo que hacemos los humanos ha sido diseñado por nosotros mismos. Por lo tanto, considerando que el diseño es anterior a la sustentabilidad, nuestro mundo no es sostenible por errores de diseño. Errores en el diseño de productos que están pensados “de la cuna a la tumba”, en lugar de haber sido pensados “[de la cuna a la cuna](#)”; en el diseño de servicios que generan ineficiencias que impactan negativamente en nuestras vidas; en modelos de negocios que causan severos problemas sociales y ambientales; y errores en el diseño de conceptos en torno al éxito, que han generado un consumo altamente tóxico y que nos obliga a tener que redefinir el significado de esa palabra.

Diseñar no es otra cosa que identificar un problema a resolver, transformar una solución sustentable en un prototipo testeado y validado. En este sentido, el diseño es un comportamiento, no un departamento⁸².

Por lo tanto, la gran pregunta es: *¿qué problema resuelve mi negocio?*

Ya no se trata de identificar y aprovechar las oportunidades, sino de comprender qué tipo de solución estoy aportando con mi negocio para resolver un problema concreto de la sociedad. Tener que enfrentar esa búsqueda y encontrar ese propósito nos obliga a tomar contacto con la dimensión real de los problemas, para

82 Uno de los mayores reconocimientos a nivel empresarial para Steve Jobs, el fundador de la empresa de computación Apple, es por haber diseñado un modelo de negocios que sumó la invención y la innovación.

poder conectar un producto o servicio con la solución y con el mercado, y convertirnos en verdaderos agentes de cambio.

Actualmente, muchas organizaciones están trabajando desde este nuevo abordaje que reúne necesidades con responsabilidades, para resolver problemas sociales a nivel global y poder de esa forma construir mapas de impacto que les permitan aprender de este tipo de experiencias a gran escala⁸³.

Todo esto hoy, de alguna forma, se tiene que poder delinear, diseñar, trazar. También debería ser posible ir viendo poco a poco su evolución, y si se van alcanzando los objetivos fijados. Esto es lo que se conoce como [trazabilidad](#).

Para poder actuar bajo estos parámetros, es necesario animarse a dar un salto cualitativo en el pensamiento y hacer un [abordaje de lo disruptivo](#), que refiere a los grandes momentos de transición en los que estamos inmersos en estos tiempos, ya sea por la acción de la naturaleza o del hombre, y que llevan a cambios bruscos en los escenarios reales. De acuerdo con [Moty Benyakar](#), estos escenarios disruptivos pueden llegar a constituirse en importantes fuentes de displacer, al punto que pueden llegar a alterar tanto el comportamiento como el pensamiento y la psique de una persona o de la sociedad en su conjunto. Son ejemplos de estos fenómenos disruptivos las catástrofes naturales⁸⁴ como los tsunamis, el cambio climático y las crisis financieras internacionales. También, la caída de un meteorito en Rusia, en el año 2014, que llevó al gobierno de ese país a dialogar con el gobierno de Estados Unidos para utilizar en forma conjunta el poder nuclear como arma defensiva ante eventos de estas características (algo absolutamente imposible de imaginar hace solo algunos años).

En la actualidad, para prevenir o paliar los efectos de estos fenómenos, existen programas de mitigación, evaluación y reconstrucción llevados adelante por instituciones como el [Consejo de Seguridad Humana](#) autónomo, adscripto a las

83 Waka waka es un proyecto social con impacto global en el que trabajan aproximadamente 20 personas, que diseñaron un producto para resolver un problema muy concreto: la iluminación con energía solar para quienes no tienen electricidad. A través de un dispositivo conformado por una lámpara led, un panel solar y una conexión USB para cargar un teléfono celular, después de ocho horas de carga se obtienen 100 horas de iluminación no contaminante. El modelo de negocio es bien claro: por cada compra de un equipo Waka waka dona otro.

84 Es cierto que las catástrofes naturales como las erupciones volcánicas, los terremotos, los tsunamis o los tornados no dependen de la acción del hombre, pero dada la cantidad de habitantes que tiene el planeta en la actualidad y que viven especialmente en las costas, este tipo de fenómenos está generando estragos a escalas jamás imaginadas.

Naciones Unidas, que aplica entre otros el [principio precautorio](#) y el [principio de prevención](#). El primero refiere a la adopción de medidas protectoras antes de contar con una prueba científica de un potencial riesgo. Ordena tomar medidas que reduzcan la posibilidad de sufrir una catástrofe, a pesar de no conocer la probabilidad de que esto ocurra (es importante tener en cuenta que en los sistemas complejos la previsibilidad se torna casi imposible). Mientras que el principio de prevención es la obligación de tomar las medidas necesarias que el caso requiera, dado que se conoce la frecuencia relativa de un evento catastrófico o de alguna manera se puede calcular su riesgo⁸⁵.

Prevención, protección y cuidado, de eso se trata. Según lo manifiesta [Leonardo Boff](#) en su libro [Saber cuidar](#), la esencia del ser humano es el cuidado, porque la condición humana es ser en el mundo con los otros, cuidándonos mutuamente de cara al futuro. El cuidado es una actitud que implica una acción y, siendo éste esencial al hombre, la inclusión fundamental del otro no puede más que traer como consecuencia el convertirse en el elemento fundante de una nueva ética. Es lo que Heidegger define como “modo-de-ser-en-el-mundo”, es decir, como aquello que estructura el modo en que el hombre se relaciona y convive con el mundo que lo rodea⁸⁶.

Prevenir y cuidar implica establecer y definir límites, lo que poné a los [límites ecosistémicos planetarios](#) en la primera línea, dado que están directamente vinculados con el imperativo ecológico, que advierte que los ecosistemas sostienen la vida del planeta. Supone entender por sobre todo que la vulnerabilidad de los ecosistemas y sus riesgos tienen consecuencias políticas, económicas, sociales y no solamente ambientales. Tal como plantea [Alejandro Litovsky](#), fundador de [Earth Security Group](#), “nuestra especie ha rebasado los límites del equilibrio de la naturaleza en distintos puntos de su historia, a veces, con civilizaciones enteras colapsando durante el proceso. Pero esta es la primera vez en nuestro proceso evolutivo que algunos de los límites que tenemos que abordar son de escala

85 A partir del descubrimiento del Genoma Humano en el año 2000, se estima que en el futuro cada persona podrá conocer su propio mapa genético, lo que le permitirá saber con exactitud o predecir las posibles enfermedades a las que estará expuesto, con el fin de tomar las medidas necesarias para prevenirlas.

86 Esta nueva mirada del mundo y de la realidad nos obliga a revisar una vez más el concepto tradicional que asocia lo mundano con las pasiones, las posesiones y las posiciones.

planetaria, por lo tanto, las soluciones también tendrán que desarrollarse e implementarse en esta escala”⁸⁷.

Al respecto, la iniciativa que lleva adelante el Earth Security Group se basa en que la seguridad nacional ya no reside solamente en cuidar las fronteras y en el poder militar, sino en la seguridad de los ecosistemas en los que habitamos las personas y los seres vivos, donde hay una coexistencia de factores atmosféricos que van más allá de los límites políticos y de los continentes. Hace una década el equipo de investigadores del Earth Security Group trazó un mapa de las lluvias del planeta, que muestra de dónde proviene el agua de las precipitaciones de las que gozamos todos los humanos, en el que está muy claro, por ejemplo, que si se destruye el Amazonas, la Pampa argentina se vuelve un desierto. El caso del Amazonas es particularmente interesante porque presenta un escenario por demás complejo –y los problemas complejos nunca se resuelven con soluciones simples–. En esa región hay nueve países que comparten límites fronterizos y que están padeciendo consecuencias catastróficas debido a la tala indiscriminada de la selva amazónica para la explotación de la madera y la búsqueda de petróleo, el desarrollo de la minería industrial, la construcción de represas hidroeléctricas, las rutas interoceánicas que la atraviesan, y la sobreexplotación del suelo.

Actualmente, la falta de políticas que hagan un abordaje sistémico de este problema y que no estén solo enfocadas en los intereses económicos de corto plazo, está generando que los países que forman parte de esta región sufran tanto sequías severas como incendios y muchas otras consecuencias ambientales, que no podrán resolverse tomando decisiones en forma independiente sino alineando los intereses nacionales con las soluciones internacionales. Es necesario encontrar el modo de enfrentar estos problemas vinculados con el cambio climático conjuntamente, partiendo de un nuevo concepto de lo que hasta hoy ha sido la visión tradicional de la seguridad nacional e internacional. Porque cuando se exceden los límites de los servicios de vida que nos brinda el planeta y su capacidad para regenerarse, comenzamos a empobrecernos y ponemos en riesgo la convivencia en

⁸⁷ Cuando nos damos cuenta de que nos fuimos hacia un extremo, hay que saber reconocerlo a tiempo e intentar inmediatamente volver al justo medio. Por eso es muy importante considerar seriamente la posibilidad de convertirnos en “fundamentalistas del medio”.

sustentabilidad, con los problemas que ello conlleva: la sanidad de las poblaciones que viven en esa eco-región y la ruptura de la cultura de paz, entre muchos otros.

Esto se conecta con la [gestión de riesgos](#) y el [gerenciamiento de crisis](#), áreas que desde hace algunos años vienen desarrollándose y lo harán cada vez más a partir de los conflictos que han ido surgiendo debido al cambio climático y sus consecuencias (un capítulo aparte merece la irrupción a nivel planetario del Covid 19, más conocido como Coronavirus, y la invasión de Rusia a Ucrania, temas sobre los que es muy temprano aún para opinar pero que, sin duda, intensifican y acentúan los conceptos de interdependencia y efecto mariposa, inaugurando una nueva categoría en la gestión de riesgos y el control de daños que son las emergencias globales). Los nuevos escenarios han magnificado la importancia de procesos como la [mediación](#), un instrumento para gestionar y resolver conflictos ambientales, sociales o de otra índole, que deben solucionarse a través de sistemas de negociación que tengan en cuenta variables como la construcción de confianza, el diálogo, la gobernabilidad, la legitimidad, la validación externa, la transparencia, la rendición de cuentas, el codiseño y la cogestión, [las dinámicas de construcción de consensos y los procesos de decisión participativos](#), siempre y en todos los casos dentro de una [cultura de paz](#)⁸⁸.

Todos estos procesos responden a los desafíos que nos presenta esta nueva etapa de la vida humana y del planeta, en la que no podemos seguir hablando de desarrollo sostenible y la regeneración si no pensamos también en el control de daños. Para eso, necesitamos contar con herramientas como los planes de contingencia y los mapas de vulnerabilidad, con el fin de identificar alertas tempranas y dar respuestas rápidas que incorporen la cultura del seguro y la seguridad a la vida cotidiana, considerando que hoy se vive en una realidad mucho peor que lo que auguraba el más pesimista de los escenarios que se previeron en la primera Cumbre de la Tierra, en el año 1992.

88 Según el escritor, filósofo y coach argentino Fred Kofman, solo hay dos caminos para vivir en una cultura de paz: la coexistencia pacífica o la cooperación voluntaria. En el primero, no estamos de acuerdo, pero aceptamos las diferencias y convivimos pacíficamente; en el segundo, estamos dispuestos a negociar y, una vez que llegamos a un acuerdo, lo aceptamos, respetamos, cumplimos y honramos.

Ya no alcanza con hablar acerca de cómo desarrollarnos sosteniblemente. Por haber perdido la oportunidad de tomar las medidas necesarias en el pasado, ahora también debemos ocuparnos de cómo enfrentar el control de daños y, en algunas regiones del mundo, comenzar a incorporar la idea del [decrecimiento sostenible](#), dado que habitamos en un planeta finito en el que conviven dos curvas de crecimiento insostenible, que son el aumento de la población y el consumo, lo que nos obliga a tener que revisar una vez más el costo económico y social de los conflictos socio-ambientales⁸⁹. Joshua Millburn y Ryan Nicodemus, impulsores del [movimiento minimalista](#), proponen un original abordaje de esta nueva realidad⁹⁰.

Durante décadas, lo preventivo y lo precautorio han sido dos principios desestimados por los actores del poder. Una de sus consecuencias es el cambio climático, que genera daños sustanciales, con efectos desconocidos y cuyo impacto en las actuales formas de vida ya es inevitable. Como decía Winston Churchill: “Ya pasamos el período de tratar de controlar las causas. Ahora entramos en el período de tener que manejar las consecuencias”.

En este momento histórico, prevención, intervención y reconstrucción son temas centrales, que hay que animarse a abordar y llevar adelante, implementando proyectos y acciones más allá de los resultados inmediatos que se puedan obtener. Vivimos en una etapa en la que los políticos ya no cuentan con la legitimidad y el poder necesarios para tomar las decisiones que recomiendan los científicos, porque en la búsqueda de soluciones fáciles o por prometer lo que saben que no van a poder cumplir para lograr ganar las elecciones, han perdido la [autoridad moral](#) para actuar en consecuencia. Una etapa también en la que, lamentablemente y pese a

89 Las industrias extractivas como la minera, se constituyen bajo la premisa de que es posible la generación de riqueza a expensas de la destrucción –en muchos casos irreversible– de una parte importante del medioambiente. Es por lo tanto una fuente de conflictos, cuya resolución definitiva pasa por replantear la lógica bajo la cual los distintos sectores observan la situación-problema. Sin embargo, la extracción de recursos naturales con fines económicos es un hecho que no va a cambiar en el corto o mediano plazo, debido a que nuestras sociedades se construyen en base a la extracción y transformación de los recursos naturales en tecnologías que nos permiten sobrevivir, ser saludables y prosperar. Urge entonces plantearnos un cambio sustancial tanto de las prácticas como de los marcos regulatorios, para transformar a las industrias extractivas en una actividad económica circular que sea un modelo ético de creación de riqueza basado en la dignidad humana, la inclusión y el cuidado de los recursos naturales y los ecosistemas.

90 Como bien decía Mies van der Rohe, “menos es más”. El minimalismo se trata de vivir con personas que compartan nuestros valores, siendo conscientes del impacto de cada decisión que tomamos, de cada peso que gastamos, de cada persona con la que nos relacionamos, y de preguntarnos permanentemente si esa decisión agrega valor a nuestra vida o no.

todo, mucha gente sigue eligiendo votar promesas en vez de planes de gobierno⁹¹, y sumarse a la fiesta del desarrollo insostenible y el consumo desenfrenado⁹².

En este contexto, es claro que la manera en que actualmente hacemos uso de los recursos naturales no es sostenible, y que seguir avanzando en esta dirección tarde o temprano nos llevará a un colapso. Hoy se consume un 30% más por sobre la capacidad de carga del planeta, y se estima que si continúa la actual tendencia, en 2050 esa proporción se elevaría al 50%. Según la oceanógrafa [Silvia Earle](#), “en los últimos 50 años nos hemos devorado el 90% de los peces grandes. El 97% del agua de la Tierra es océano. El océano dirige el clima, estabiliza la temperatura, le da forma a la química de la Tierra. El agua del mar forma las nubes que regresan a la tierra y al mar como lluvia, granizo y nieve, y provee de hogar a cerca del 97% de la vida en el mundo. El poeta británico W.H. Auden dijo: ‘Muchos han vivido sin amor. Ninguno sin agua’. Ni uno solo de los esfuerzos que hagamos para prevenir los efectos del cambio climático tendrá sentido si no aprendemos a cuidar los océanos. Si no hay azul, no hay verde”.

Estimaciones realizadas en 1997 indican que el conjunto de los servicios ambientales que proporcionan los ecosistemas a todo el planeta tienen un valor promedio anual aproximado de 33 trillones de dólares. Si comparamos esta cifra con la del Producto Bruto Interno del planeta estimado para ese año –18 trillones de dólares–, podemos inferir lo que los sistemas ecológicos suponen para la economía y el enorme desafío que va a representar tener que incorporar en algún momento estos costos a los precios de los productos y servicios. Un estudio reciente llevado a cabo por un equipo internacional de científicos y economistas, coordinados por la Universidad de Cambridge y la Royal Society for Protection of Birds (RSPB), estima

91 La desesperación producida por la incapacidad de comprender, o de poder prestar cualquier contribución al caos altamente organizado de nuestro sistema económico-político actual, hace que un elevado número de personas –los excluidos morales, como los llama Toti Flores– abandonen sencillamente todo compromiso político y social, dejando que se haga cargo de la sociedad un modelo de organización cuyos fines y valores no son ni racionales, ni instintivos, ni humanos, sino utilitarios, mecánicos y mezquinos. En este contexto, somos muchos los que sentimos la urgencia de apelar a una “emergencia cívica”. Mirar hacia otro lado o juzgar de manera indiferente el proyecto de ingeniería social al que muchas veces nos intentan someter los actores del poder, sería pecar de ingenuidad u omisión. Según palabras de George Orwell: “Un pueblo que elige corruptos, inservibles, cínicos y traidores, no es víctima, es cómplice.

92 Uno de los grandes problemas de nuestra época es que se ha institucionalizado la ideología de la emergencia. De esta forma, hemos incorporado y normalizado situaciones límite, cuyas respuestas hemos convertido en soluciones permanentes, dando lugar a un estado de precarización al que ya nos hemos acostumbrado. Por eso es tan importante la prevención, para poder salir de la urgencia constante que nos condena a vivir en un estado de emergencia que, en el largo plazo, solo nos conduce a lo marginal, lo obscuro y lo impensable.

que cada año la humanidad tiene que aportar unos 250 billones de dólares adicionales por la pérdida de los servicios que la naturaleza nos aporta gratuitamente. El estudio concluye también que con menos de 50 billones de dólares anuales podríamos proteger los servicios de los ecosistemas, que nos están generando 5 trillones de dólares al año. Esto significa que con menos de un 1/16 del presupuesto mundial en gastos militares podríamos proteger de manera efectiva la naturaleza del planeta. Al respecto, quizás en este momento Ecuador sea el país con la [Constitución](#) más moderna y revolucionaria, ya que en su artículo 71 afirma: “La naturaleza o Pacha Mama, donde se reproduce y realiza la vida, tiene derecho a que se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y [regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos](#)”. De esta forma, dicha Constitución le otorga naturaleza jurídica a la Pacha Mama para empezar a construir una nueva constitucionalidad sobre el planeta.

Ya se conoce también el “día de la [deuda ecológica](#)”, momento exacto en que la humanidad pasó a estar en falta con la [capacidad de regeneración de los ecosistemas](#)⁹³. Ese día fue el 19 de diciembre de 1987. Ser conscientes de esta fecha nos obliga a tener que volver una vez más sobre el sentido de urgencia, el concepto de control de daños e incorporar el de [resiliencia](#)⁹⁴, que es el proceso necesario para volver al estado inicial y poder superar la adversidad, adaptarse y recuperarse (es importante que tengamos en cuenta que a pesar de todos los esfuerzos que podamos hacer en pos de la restauración del planeta, hay una enorme cantidad de [especies que se han extinguido](#) durante el último siglo por la acción del hombre y que nunca podrán ser recuperadas)⁹⁵.

93 Cuando hablamos de “regeneración” nos referimos siempre a un cambio radical, un renacimiento, o a ser restaurado por completo. La regeneración es una instancia superadora de lo que podríamos llamar renovación, reforma o reorganización. Este concepto generalmente se aplica a los ecosistemas naturales, pero también puede ser utilizado para referirse a la regeneración de sociedades o culturas. Es muy importante tener en cuenta que en solo quinientas generaciones, diez mil años aproximadamente, los seres humanos nos cargamos el planeta (cada año se matan en el mundo mil millones de animales), como si la vida nunca hubiera existido antes de la civilización humana.

94 En Filipinas, a través de la bioremediación –el uso de organismos naturales para descomponer las sustancias peligrosas en otras menos tóxicas o no tóxicas–, y la fitoremediación –el uso de plantas para purificar suelos y aguas contaminadas por exceso de materiales pesados o exceso de minerales–, se ha logrado recuperar el río Manila, uno de los más contaminados del mundo.

95 A lo largo de la historia de nuestro planeta se produjeron 5 extinciones masivas que provocaron la desaparición del 99.5% de las especies que alguna vez poblaron la Tierra. En la actualidad, debido a las consecuencias del Antropoceno, ya está en marcha la sexta extinción masiva de la biodiversidad de nuestro planeta y el responsable de esta nueva extinción es el ser humano. Por lo tanto, la exploración espacial quizás sea la única solución que permitirá crear las condiciones necesarias para que el proyecto humano pueda perdurar por siempre.

En el siglo pasado, Heidegger ya afirmaba que “esto en donde el hombre vive ya no es la Tierra”. El informe del PNUMA, [“Planeta muerto, planeta vivo: Diversidad biológica y restauración de ecosistemas para el desarrollo sostenible”](#), presenta los argumentos económicos a favor de la reparación del mundo natural que ha sido dañado o perdido –desde bosques y sistemas de agua dulce hasta manglares y humedales–, y sostiene que avanzar en esta dirección va a permitirnos generar nuevos empleos, combatir la pobreza y producir rendimientos multimillonarios. Por su parte, la WWF cada dos años publica su informe [Living Planet Report](#), basado en evidencia científica que da cuenta del impacto de la actividad humana sobre la salud del planeta.

Actualmente, también se está extendiendo esta discusión a las reservas naturales, respecto de si deben quedar en estado salvaje –*wild nature*– o si deben ser domesticadas o administradas por el hombre –[domesticated or managed nature](#)⁹⁶.

Por eso es tan importante que en algunas regiones del mundo que todavía tienen sus ecosistemas sanos, como es el caso de Latinoamérica, los gobiernos cambien su actual abordaje del concepto de progreso y avancen en la dirección del paradigma de la sostenibilidad y la regeneración, evitando caer en modelos de desarrollo que ya está probado que han quedado obsoletos y cuyas consecuencias conocemos, y teniendo en cuenta que a la naturaleza le llevó millones de años construir los ecosistemas que los seres humanos somos capaces de destruir en un instante. Como sostiene el rabino Abraham Skorka, “ya es hora que el hombre comience a redimir la Tierra y aprenda del diálogo que mantienen los pueblos originarios con la naturaleza”.

Esto nos lleva a pensar una vez más en la idea del decrecimiento sostenible, que es una transición socio-ecológica de desaceleración del consumo de materias primas y

93 Cuando nos referimos a la naturaleza, el término “salvaje” no se opone a civilización. Salvaje es aquello que vive en el bosque (*wild doesn't mean barbaric*). La vegetación y la floresta con la que cuenta actualmente el planeta ya no alcanzan para absorber todo lo que esperamos y necesitamos. Por lo tanto, será solo a través de la práctica de la agricultura sostenible que podremos reconstruir el bioma que le devuelva al planeta la capacidad de carga y resiliencia que los seres vivos necesitamos para seguir sobreviviendo.

energía⁹⁷. Porque, como ya se ha dicho en párrafos anteriores, para poder seguir manteniendo el sistema de producción y acumulación que tenemos en la actualidad, son necesarios por lo menos cinco planetas como la Tierra. Según el economista francés [Serge Latouche](#), quien viene alzando su voz a favor del decrecimiento desde 1992, considerando a la velocidad con la que avanza el imaginario tren del progreso –economías cada vez más grandes, dadas a consumir y descartar a la velocidad de la luz–, esto no puede más que terminar en choque con incendio. “Para pensar que se puede crecer infinitamente en un mundo con recursos finitos, una de dos: hay que ser un loco o un economista”, suele decir en broma acerca de su profesión.

Es necesario aclarar que cuando se analizan estos temas, no se está cuestionando la necesidad de incluir en forma urgente en el pacto del progreso a esa mitad de la población del mundo que vive debajo de la línea de pobreza. Lo que sí se discute es la forma en que lo vamos a lograr, porque si no lo hacemos teniendo en cuenta los preceptos del desarrollo sostenible, son los pobres quienes más van a sufrir las consecuencias, ya que son los más afectados por la degradación de los ecosistemas. Una vez que su hábitat ha sido contaminado, ellos no tienen ninguna posibilidad de poder mudarse, trasladarse, o irse a vivir a otro lugar no degradado y con ecosistemas sanos. El filósofo Santiago Kovadloff nos explica que la pobreza mata algo fundamental, que es el sentimiento del porvenir como posibilidad de redimir una vida. Es decir, de darle al pobre una posibilidad de resarcirse de la adversidad. Ahora, cuando el hombre pierde la dimensión del futuro o espacio de redención, en el sentido de mejoramiento de su situación, ese hombre ha fallecido. Perdura, pero no vive.

Se impone entonces comenzar a trabajar en patrones de producción y consumo sustentables con el fin de dar respuesta a dos grandes flagelos de la actualidad: el

97 El CEO de Euro Exim Bank LTd, Sanjay Thakrar, puso a pensar a los economistas cuando dijo: “un ciclista es un desastre para la economía del país: no compra un automóvil, no compra seguro para el auto, no compra combustible. No envía su automóvil a reparaciones. No usa estacionamiento, no causa accidentes graves, no requiere autopistas de varios carriles, no se vuelve obeso...Las personas sanas no son necesarias para la economía. No compran medicinas. No van a hospitales ni visitan médicos. No agregan nada al PBI del país. Por el contrario, cada nueva tienda de McDonalds crea al menos 30 empleos: 10 cardiólogos, 10 dentistas, 10 expertos en pérdida de peso, además de las personas que trabajan en la compañía. Elija sabiamente: ¿un ciclista o un Mc Donald? Vale la pena pensar. PD: caminar es aún peor. Ni siquiera compran una bicicleta”.

sentido de emergencia y la mirada de corto plazo⁹⁸. Lo que a su vez se relaciona directamente con la [corresponsabilidad](#) y la [interdependencia](#). Claramente, la sociedad enfrenta el [efecto mariposa](#): interdependencias mutuas de unos con otros y de todos entre sí. En este nuevo paradigma, todas las relaciones son inter-retro-dependientes e implican convivencia, cooperación, colaboración, sinergia, solidaridad y solicitud para con el otro. Todos temas íntimamente relacionados con la noción de [interser](#), un hermoso concepto del maestro budista Thich Nhat Hanh, y con “la fraternidad”, uno de los tres grandes postulados de la Revolución Francesa que ha sido olvidado y dejado de lado, y que nos obliga a revisar una vez más los otros postulados: la idea de igualdad en términos de equidad, y de libertad como la posibilidad de poder elegir entre alternativas que sean realmente genuinas y positivas.

Es importante tener en cuenta que muchas veces las responsabilidades son comunes pero diferenciadas, como en el caso de la deuda climática que mantienen los países desarrollados con aquellos que aún no han alcanzado esa categoría.

Por lo tanto, las soluciones deberán provenir de instancias de diálogo, negociación, toma de conciencia y [colaboración extrema](#)⁹⁹ por parte los principales contaminadores: las empresas que operan a nivel global y sus respectivas cadenas de valor –incluidos nosotros, los consumidores–, y las organizaciones como el [Consejo Mundial Empresarial para el desarrollo sostenible \(WCSD\)](#) que las nuclea

98 En la naturaleza cada ecosistema tiene un propósito, un meta-objetivo, que es promover, preservar y cuidar la vida. En consecuencia, una de las preguntas que nos debemos formular es cuál es el propósito del sistema económico mundial que impera en nuestros días, cuando la influencia que tienen hoy los grupos de presión y de poder sobre los gobiernos y la clase política es muy superior a la influencia de la evidencia científica. Esto nos enfrenta con el dilema de aquello que es científicamente requerido versus lo que es “políticamente” posible en un mundo de crisis convergentes e intereses divergentes.

99 La colaboración extrema es un pedido de las organizaciones que se entrelaza con la necesidad y urgencia de nuestros tiempos para ser parte de un proceso de transición que tenemos que enfrentar como humanidad. “Nuestro presente necesita una colaboración generosa y desinteresada, que la practiquemos sin saber con quién y sin saber bien por qué”, expresa Guillermo Negro Navarro, codirector metodológico en Mayma.

y trabajan en temas de responsabilidad social empresaria desde el paradigma de la sustentabilidad¹⁰⁰.

Otro buen ejemplo de esa problemática podría ser el abordaje que se hace desde el concepto del [“ecocidio”](#), que establece que la destrucción o pérdida del medio ambiente es un crimen que debe ser punible de acuerdo con el [principio de responsabilidad superior](#), es decir, que la pena debe caer sobre aquellos que son responsables del hecho: CEOs de grandes empresas, jefes de gobierno, altos mandatarios, banqueros, etcétera, y no sobre los ciudadanos o los trabajadores.

Corresponsabilidad implica asumir un rol activo en la búsqueda de una respuesta verdadera entre las partes y, consecuentemente, abandonar los roles de culpable o víctima. Esta última reflexión nos obliga a pensar en la [autorregulación](#), que es la adhesión voluntaria a pactos de diferente índole, en la que los actores deciden por *motus* propio poner límites a su accionar y no esperar a que los mismos provengan de los gobiernos o de la sociedad. Por citar un ejemplo, podríamos tomar el de las empresas que deciden firmar pactos de no corrupción junto con sus competidores con el fin de evitar este flagelo. Es un hecho que las leyes ambientales van a ser cada vez más estrictas, y las consecuencias de no haber tomado la decisión de cambiar a tiempo pueden llegar a convertirse en un factor determinante para la supervivencia de una organización. Esperemos que en el futuro cercano ya no sea necesario que se regule desde afuera, sino que aprendamos a regularnos por nosotros mismos. Según [Joan Antoni Melé](#), la evolución hacia la sustentabilidad solo se va a lograr a través del esfuerzo, la renuncia y el sacrificio tanto individual como colectivo, ya que si no cambiamos muy pronto nuestro accionar, nos encontraremos muy cerca de los límites de los grandes problemas sociales y ambientales que nos depara el futuro.

100 Varias son las voces que se pronuncian en contra de las opiniones del IPCC (Panel Internacional de Cambio Climático), organización constituida por expertos y científicos de todo el mundo que sostiene que el problema del calentamiento del planeta está directamente vinculado con la acción del hombre sobre su entorno. Y si bien en la búsqueda de demostrar pluralismo de ideas y de “escuchar la otra campana” la prensa también convoca a estos grupos de poder y de presión y los invita a opinar, es importante tener en cuenta que muchas veces las opiniones de estos “negacionistas” son solo voces aisladas, imbuidas de una enorme falta de rigor profesional y honestidad intelectual, que han decidido ignorar el conocimiento científico, y que además no cuentan con legitimidad ni representatividad para opinar. Pero, por sobre todo, hay que saber que son voces que no quieren escuchar aquello que creen que no les conviene a sus intereses particulares de corto plazo. Como nos recuerda Upton Sinclair, es muy difícil lograr que un hombre entienda algo cuando su salario depende de que no lo entienda.

Una perspectiva planetaria

Estos 50 ejes, aproximadamente, que involucran el proceso de toma de decisiones y que hemos revisado desde una dimensión micro, vinculándolos con la nueva agenda de la sociedad y las organizaciones, también se pueden analizar desde una perspectiva macro, más universal o planetaria. En particular, aquellos que son omniabarcantes. En ambos abordajes es muy importante tener en cuenta que, frente a cualquier decisión, debe primar [el discernimiento](#), que es el criterio o la capacidad de distinguir los diferentes elementos que están implicados en una cuestión, cómo se relacionan entre sí, cómo se afectan unos a otros y cómo cada uno de ellos incide en el conjunto. También [la conciencia](#), que es la facultad de decidir y hacernos sujetos, es decir, actores de nuestros actos y responsables de sus consecuencias, y la [toma de conciencia](#), que supone darse cuenta de la realidad y tener un sentido crítico.

El [principio de realidad](#) es el primero de la lista, ya que no hay mayor peligro que perderlo. Veamos un ejemplo: posiblemente, desde una pared de un metro, se pueda saltar sin correr demasiados riesgos de sufrir una fractura, y desde una de dos metros, aunque sea ya más peligroso, también. Pero saltar desde un primer piso seguro que culmina en una o dos piernas quebradas, y desde un segundo piso, en una columna rota o en la muerte. Sin embargo, pese a los riesgos que conlleva negar evidencias o no sopesar las consecuencias, pareciera ser que el hombre está permanentemente perdiendo el principio de realidad. Este principio a su vez debe estar acompañado por los [principios de proporcionalidad](#), [razonabilidad](#), [verdad](#) y [equilibrio](#) que lo complementan.

El segundo principio-guía es la [integralidad](#), que se sustenta tanto en la biología humana como en la sociobiología. Los seres humanos somos mamíferos gregarios, que nos movemos en manadas y que [provenimos de nuestros ancestros africanos que poblaron el planeta hace 300.000 años](#). Aceptar esta realidad nos permite reconocernos como parte de la Tierra y recorrer juntos el camino de la integralidad. El mundo, como creación humana, también deberá reconocerse parte de la Tierra, y sus normas necesariamente tendrán que reflejar las normas de los ecosistemas. Por

todo esto es que, quizás, ya es hora de que comencemos a pensar en [“Declaraciones de Interdependencia”](#), más que en “Declaraciones de Independencia”, reconociendo que las fragmentaciones artificiales de los Estados nacionales precisan redefinirse desde la integración que nos brindan los ecosistemas, que no reconocen fronteras ni banderas. Quizá ya es tiempo de instalar la visión del “Interés común Global” por encima del “Interés Nacional”, tan utilizado para justificar acciones unilaterales que solo contentan coyunturalmente a electorados de gobiernos y los intereses privados que los sostienen, y de esta forma volver a ser lo que históricamente siempre fuimos: nosotros –los seres humanos y el mundo– y la Tierra –biósfera– parte de una misma realidad.

El tercer principio-guía es hacer un [abordaje sistémico de la realidad](#) y, tal como estos tiempos lo demandan, también de la [virtualidad](#), en la certeza de que la parte tiene que ver con el todo y el todo tiene que ver con la parte, como bien se puede comprobar cuando se estudian la [teoría de los sistemas](#) y la [teoría de los fractales](#)¹⁰¹. Ya no se concibe seguir compartimentando el conocimiento como en la era del enciclopedismo, o no considerar las vinculaciones manifiestas u ocultas entre sujetos, objetos, procesos y naturaleza. Hoy en día es tan importante la organización –que tiene que ver con la capacidad de poner orden–, como la organicidad –que es aquello que le da sentido al conjunto–. Esto conduce a aceptar la idea del [principio de complejidad e incertidumbre](#), que exige siempre tener presente la ambigüedad, la imprevisibilidad y la disrupción, para poder contar con planes contingentes contruidos en base a potenciales escenarios futuros, con el fin de reducir la [aleatoriedad](#) a un rango manejable¹⁰². Abordar la complejidad implica decirle que no a la síntesis, no a la linealidad, no a la simplificación¹⁰³. Dentro del pensamiento sistémico encontramos también el [principio de lo emergente](#), a partir

101 Un fractal es una forma geométrica aproximada, que se puede dividir en partes, cada una de las cuales es aproximadamente del tamaño reducido del patrón completo: una propiedad llamada autosemejanza.

102 La aleatoriedad es un término que se asocia a todo proceso cuyo resultado no es previsible más que en razón de la intervención del azar. A menudo, este término se usa para expresar una aparente carencia de propósito, causa u orden, o como sinónimo de la carencia de tendencias o correlación. Por otra parte, la contraaleatoriedad se asocia al proceso a través del cual, se crean las condiciones favorables que posibilitan el desarrollo de una cultura que instituya la proactividad y la plasticidad de respuestas, con el fin de incrementar la protección del sistema ante los impactos de origen externo que puedan llegar a convertirse en una amenaza debido al aumento de los niveles cada vez mayores de incertidumbre y ambigüedad.

103 Heisenberg fue quien enunció el principio de incertidumbre, según el cual no se puede alcanzar un conocimiento pleno de la realidad. La incertidumbre es una reacción al desconocimiento de las cosas o situaciones. “Nadie conoce la totalidad de las cosas. Los valores, las necesidades, los miedos, distintos entre cada individuo observador, son los que generan una visión distinta del mundo”.

del cual la interacción de las partes de un sistema conforma un “todo complejo”, que no puede ser encontrado en ninguna de las partes individuales del mismo. Por ejemplo, el fenómeno de la *vida* estudiado en biología, es una propiedad emergente de la química, y los fenómenos psicológicos surgen de los fenómenos neurobiológicos de los seres vivos¹⁰⁴.

Los seres humanos estamos tratando todo el tiempo de querer saber todo lo que va a pasar, intentando infructuosamente eliminar la dimensión del misterio y el enigma que es la vida. Al respecto, [Edgard Morin](#) sostiene que la conciencia de la complejidad nos hace comprender que no podremos escapar a la incertidumbre y que jamás podremos tener un saber total, ya que la totalidad es la “no verdad”. Como bien señalaba Mario Benedetti: “Cuando creíamos que teníamos todas las respuestas, de pronto cambiaron todas las preguntas”.

En un mundo en el que los científicos han perdido la percepción de la totalidad y quedan ciegos frente a la complejidad de los fenómenos, es necesario que los especialistas vuelvan a darle espacio a los generalistas, y también a los “[sistémicos](#)”, una nueva categoría de pensadores e intelectuales que abordan la lectura y la interpretación de la realidad desde un abordaje holístico. Un buen referente de esta corriente es [Gunter Pauli](#), el padre de la economía azul, quien a través de la iniciativa [Zeri](#) desarrolló en las islas Fiji un modelo de alimentación sistémico que integra los cinco reinos de la naturaleza.

Por su parte, el [principio de complementariedad](#) de los opuestos señala que en la vida coexisten los contrarios. No se trata en modo alguno de algo adversativo u opuesto, ni mucho menos contradictorio, antitético o dialéctico, sino que los contrarios se complementan en sus propiedades de tal modo que conviven siempre como parejas, nunca aislados¹⁰⁵.

104 La vida es el resultado de la cooperación entre organismos simples que se fueron uniendo para ir conformando otros cada vez más y más complejos y especializados: células que se convierten en tejidos, tejidos que forman órganos, y órganos que trabajan en equipo formando aparatos y sistemas especializados.

105 El principio de no acción, wu wei, describe un importante aspecto de la filosofía taoísta, según el cual, la forma más adecuada de enfrentarse a una situación es no actuar. Según este principio, el silencio, que nos permite conectarnos con nosotros mismos y con los otros, es una presencia que da paso a la inspiración, la creatividad y el misterio. La ventana y la puerta solo existen porque justamente allí no hay ladrillos.

El filósofo británico [Alan Watts](#) nos advierte que nos resulta mucho más fácil ver a los opuestos como mutuamente excluyentes que como mutuamente interdependientes. Esto sucede porque miramos las cosas separadas y no simultáneamente. En consecuencia, es tarea última de la inteligencia apreciar las inseparables relaciones entre las cosas así divididas y redescubrir de ese modo el Universo como distinto de un mero [multiverso](#). Es ver al mundo como un *continuum* inseparablemente interrelacionado, cuyas partes no pueden en realidad separarse del resto, o ser valoradas por encima o por debajo de las otras (una visión de la vida en la que el bien y el mal, lo creativo y lo destructivo, Eros y Tánatos, son las polaridades inseparables de la existencia).

Sin embargo, cuando se trata de reflexionar acerca de este cambio de paradigma en términos cronológicos, también es importante tener en cuenta la no linealidad del proceso evolutivo. El proceso de la evolución no se produce de manera lineal, sino en base a rupturas y saltos (a partir de un determinado momento, la complejidad aumenta, se acumula la energía que proviene, misteriosamente, del vacío cuántico), hasta que atraviesa todas las barreras, produciendo un quiebre y haciendo que lo antiguo se desestructure y lo nuevo irrumpa con fuerza seminal. Surge entonces una nueva virtualidad en el Universo, en la sociedad, o en la biografía de una persona, y se abre un nuevo horizonte de esperanza. Estos cambios representan una encrucijada que destruye un orden ya establecido e induce la aparición de otro nuevo. Un nuevo estado de conciencia está emergiendo, rumbo a lo que [Theilhard de Chardin](#) denominaba “[noósfera](#)”, es decir, la humanidad reuniéndose en un único lugar, el planeta Tierra, con los corazones y las mentes (*noos*) buscando un equilibrio y una armonía más altos.

El [principio de autodeterminación](#) es un derecho tanto individual como colectivo. En el plano individual, se basa en la libre decisión del individuo y sostiene que los comportamientos humanos son voluntarios, por lo tanto, están sujetos al [libre albedrío](#). La existencia del libre albedrío ha sido un tema central a lo largo de la historia. Existen de hecho varios puntos de vista sobre si la libertad existe, eso es: si las personas tienen o no realmente el poder de elegir entre alternativas genuinas. La sociedad generalmente hace a las personas responsables por sus acciones y dirá

que merecen premios y castigos por lo que hagan (o no hagan, ya que uno es tanto aquello que acepta como también lo que rechaza). En el plano colectivo, el derecho de autodeterminación garantiza el derecho de cada pueblo a mantener sus formas de gobierno y la búsqueda de un camino propio hacia el desarrollo en su sentido más amplio. El [principio de "no intervención"](#) está muy vinculado al de autodeterminación, e indica la obligación de los Estados de abstenerse a intervenir, ya sea directa o indirectamente, en los asuntos internos de otro Estado con la intención de afectar su voluntad y obtener su subordinación. Esto no implica "mirar para otro lado", sino que por el contrario rechaza la idea de "neutralidad" y fue pensado como un modo de resolver (y no de evitar) violaciones graves de los derechos humanos.

El [principio de contemporaneidad](#) nos obliga a tomar conciencia de que todos aquellos que estamos vivos solo compartimos esta casa común, que es el planeta Tierra, con otras personas y otros seres vivos durante nuestro tiempo de vida, que en el caso de los humanos no suele exceder los cien años. Por lo tanto, es nuestra responsabilidad cuidar bien del planeta durante ese instante fugaz que dura nuestra existencia¹⁰⁶. Tomar conciencia y cuidar la calidad de nuestro propio proceso de toma de decisiones tanto a nivel personal como colectivo, e incorporar la [gestión por subjetivos](#) en la agenda de la sostenibilidad y la regeneración, para que nuestras acciones nos lleven a tener una vida cada vez más digna y sostenible en el tiempo, sin perjudicar a nuestros contemporáneos ni a las generaciones futuras.

Otro de los principios omniabarcantes a aplicar es la [transversalidad](#) y la [transdisciplina](#) como instancias superadoras. Conceptos éstos vinculados con el principio precautorio y el principio de corresponsabilidad e interdependencia, que ya hemos mencionado en páginas anteriores (al igual que el [principio de responsabilidad superior](#), que establece que la responsabilidad y las consecuencias de los actos y de los hechos deben recaer sobre aquellos que detentan mayores

¹⁰⁶ El especismo es la desconsideración o el tratamiento adverso basado solamente en la pertenencia a diferentes especies. Entre los humanos, la representación más común del especismo es el antropocentrismo moral, es decir, la infravaloración de los intereses de quienes no pertenecen a la especie *Homo sapiens*. Ejemplo de ello es que hemos excluido a los animales de la consideración moral.

niveles de autoridad e influencia en el proceso de toma de decisiones, y sobre quienes también recae el principio de responsabilidad por omisión).

Para comprender el principio precautorio desde una mirada macro basta con tener presente el dicho de Aristóteles, que afirma que “la prudencia es la madre de todas las virtudes”, y en cuanto a la corresponsabilidad e interdependencia, es tener siempre presente vínculos, encadenamientos y consecuencias, ya que somos muchos y vivimos todos en el mismo planeta.

El principio de alteridad, que establece la necesidad de considerar al otro como aquel con el que estamos en igualdad de dignidad, y que implica simetría y horizontalidad en los vínculos, está directamente relacionado con la solicitud, la [solidaridad](#), y la reciprocidad.

Cuando uno es todos hay que elegir por todos. Por ejemplo, en el momento de garantizar el acceso universal a la atención médica, debemos romper con el dilema actual que nos enfrenta a tener que optar por la medicina intensiva o la medicina extensiva.

[El principio del mínimo consenso](#) establece la necesidad de acordar en un mínimo de cuestiones básicas –esenciales, señalaría Agustín de Hipona– para poder trabajar juntos y que no nos desviemos del objetivo que nos hemos propuesto alcanzar, ya que si queremos hacer un aporte sustancial en la dirección de un futuro sostenible, necesitamos primero reconocer cuál es el grado mínimo de consenso que precisamos para poder dialogar. En la búsqueda del mínimo consenso el primer paso es ponernos de acuerdo con nosotros mismos, y que durante todo el tiempo que dure este proceso, la verdad y la honestidad intelectual se constituyan en valores imprescindibles para poder avanzar. También, que para poder despejar una duda o constatar una hipótesis, el camino a seguir es recurrir primero a la lógica, la experiencia y el sentido común, y otorgar siempre el beneficio de la duda.

En vez del diálogo dialéctico –que se rige por la ley de las dicotomías, la racionalidad instrumental y la necesidad de que al final del mismo haya vencedores y vencidos–, el filósofo español [Raimon Panikkar](#) invita al diálogo dialogal, que no se propone convencer al otro sino aprender de la lengua ajena –mitos, símbolos, idiomas, costumbres–, para después intentar aventurarse juntos en lo desconocido.

Todo ello, además, sobre la base de que al otro no se lo puede conocer sin antes quererlo, sin sentir que no es un extranjero sino una parte de uno, y sin entender que la vida no se rige por la lógica ni es totalmente inteligible. En vez del multiculturalismo, Panikkar anima al interculturalismo, una suerte de “inter-independencia” de civilizaciones y culturas fundamentada en el cultivo de la confianza, en la fecundación mutua y en la recuperación de las palabras primordiales como vehículo de comunicación, que son las de la mística, del amor y la poesía¹⁰⁷.

En cuanto al [principio de trascendencia](#) y [ejemplaridad](#), se refieren a hacer y trabajar por el legado: aquello que uno no se va a llevar de este mundo. Mientras que el [principio de solidaridad](#) (la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común), que incluye la solicitud con el otro (la capacidad de ponerse a disposición) y la reciprocidad (estar dispuesto a entregar a cambio, como mínimo, lo mismo que se recibe), se basa en que todos los seres humanos gozamos de una cantidad de beneficios enormes, que son el resultado de las acciones de quienes nos antecedieron. De modo que este increíble nivel de acceso a las oportunidades y a los privilegios que tenemos todos los que estamos leyendo estas páginas, nos obliga a ser solidarios, recíprocos y solícitos con aquellos que no están incluidos ni gozan de los privilegios que nosotros sí¹⁰⁸.

El [principio de legalidad](#), por el cual todo ejercicio del poder público debe estar sometido al imperio de la ley y no a la voluntad de las personas –por ejemplo, el Estado sometido a la Constitución y no a los caprichos de los gobiernos de turno–, iguala, civiliza y permite que las personas se organicen a través de instituciones que los gobiernan. En una democracia, esta relación entre el principio de legalidad y el de reserva de la ley –que establece que todo lo referido a esta materia tiene que regularse por ley–, se encuentra establecida en el llamado ordenamiento jurídico y

107 Unos quinientos años antes de la era cristiana, en la Magna Grecia se dio el mejor evento que registra la historia universal: el descubrimiento del diálogo. Mientras que la fe, la certidumbre, los dogmas, los anatemas, las plegarias, las prohibiciones, las órdenes, los tabúes, las tiranías, las guerras y las glorias abrumaban el orbe, algunos griegos contrajeron, nunca sabremos cómo, la singular costumbre de conversar. Dudaron, persuadieron, disintieron, cambiaron de opinión, aplazaron... Sin esos pocos griegos conversadores la cultura occidental es inconcebible.

108 Tal como nos enseña la filósofa Josefina Dartiguelongue, la palabra compañero viene de *cum-panis*: compartir el pan. Si no acepto que necesito de los otros para poder ser yo y no estoy bien dispuesto a compartir mis privilegios y mi tiempo con los que menos tienen, seguramente siga vivo y no me pase nada, pero inmediatamente me convierto en una *bazofia metafísica* sin rumbo. Ser más no es tener más, es compartir más. Y los que más tenemos, somos los que más tenemos la responsabilidad de compartir.

recibe un tratamiento dogmático especial en el Derecho constitucional, el Derecho administrativo, el Derecho tributario y el Derecho penal.

El [principio de belleza](#) proviene de la admiración por la naturaleza y la condición humana. La belleza no es un afecto humano idiosincrásico, meramente sentimental, sino que es nuestra manera de describir nuestros encuentros con la vitalidad, con pautas que afirman la vida y los vínculos. Denominamos como bellas aquellas cosas que sostienen y dan realce a la vida. La lluvia, el arco iris, los bebés, el afecto, los cuidados, las flores, los cultivos que prometen alimento, están entre las cosas que naturalmente describimos como bellas, buenas y verdaderas.

A fin de que la palabra sostenibilidad signifique algo más que supervivencia y persistencia, debemos referirnos a la belleza, porque la belleza es el valor intrínseco del paradigma ecológico, que se manifiesta en esa categoría de sensibilidad que es la observación profunda de la naturaleza. Esta mirada sobre la belleza está directamente ligada a la elegancia que se observa, por ejemplo, en la estabilidad y el orden que existen en el cosmos, que se expresa a través de las [espirales logarítmicas doradas](#). En la búsqueda de la proporción perfecta a través del número áureo y la divina proporción, en la sucesión de Fibonacci, y también cuando se hacen presentes la congruencia y la coherencia, como bien observan Carmen Olaechea y Georg Engeli. En muchas ocasiones, ha sido justamente la ausencia de belleza lo que ha confundido nuestros esfuerzos en nombre de la sostenibilidad.

Al considerar cómo se relacionan la belleza y la economía con los paisajes y los entornos naturales, debemos comprender que la indiferencia por lo estético, en el largo plazo, va a disminuir la posibilidad de crear valor económico sostenible. Un buen ejemplo de esto se ve reflejado en el trabajo que realiza la [Fundación Naturaleza para el Futuro](#) en la protección y restauración de los paisajes naturales¹⁰⁹.

109 En 2009 la World Wildlife Fund (WWF) nos advertía que aproximadamente unas 13 millones de hectáreas de bosques son destruidas en el mundo por año, lo que equivale a 36 canchas de fútbol por minuto. Sin lugar a duda, en muy pocas décadas hemos alcanzado con enorme éxito el objetivo de dominar y conquistar la naturaleza, y si seguimos avanzando a este ritmo y escala, no faltará mucho tiempo para que terminemos de destruir lo poco que queda de nuestro planeta.

Finalmente, pensar en términos de [ecobioética](#) y la [ética del cuidado](#) posibilita constituir un marco conceptual relacionado con el cuidado de la vida en todas sus formas, incluyendo la salud humana y a todos los seres vivos.

Si se atienden a estos postulados, resulta fácil comprender que se trata de dimensiones o ejes que traspasan la realidad en forma transversal, y que cada uno de nosotros deberíamos tener en cuenta cada vez que tomamos una decisión. Estos pilares constituyen la base del modelo de convivencia que la sociedad les está exigiendo a las instituciones y a las organizaciones como sostén de su gestión, y también los valores y principios que los hijos están esperando de sus padres, o que las parejas o los amigos se están reclamando entre sí. Simplemente para elegirse, para cuidarse, para amarse, y para ver si quieren seguir vinculándose y relacionándose entre sí o no.

Los valores tradicionales

De alguna forma, todos estos conceptos que hemos ido mencionando están intrínsecamente ligados con una reformulación de las virtudes y los [valores tradicionales](#), que no son otra cosa que los pilares sobre los que nos paramos y nos mantienen de pie para poder caminar erguidos y sentirnos humanos¹¹⁰.

Con otro lenguaje y postulados de otro modo, se pueden encontrar en el [decálogo de Solon](#), en Aristóteles y en la ética Nicomaquea –virtudes morales e intelectuales–, en las [virtudes cardinales](#) –prudencia, justicia, templanza y fortaleza–, en las

110 Según Karl Jaspers, hubo un quiebre definitivo en la historia que dio origen al ser humano tal como lo conocemos hoy: fue una revolución espiritual e intelectual extraordinaria, que se produjo de manera simultánea en cuatro puntos del planeta distantes entre sí. En este período único, que abarca aproximadamente del año 800 al 200 a.C., “en cuatro regiones distintas vieron la luz las grandes tradiciones mundiales que han continuado nutriendo la humanidad: el Confucianismo y Taoísmo en China; Hinduismo y Budismo en la India; monoteísmo en Israel y racionalismo filosófico en Grecia. Fue el período de Buda, Sócrates, Confucio y Jeremías, los místicos de Upanishads, Mencio y Eurípides. Durante este tiempo de intensa creatividad, un grupo de genios espirituales y filosóficos dispersos por diversas latitudes abrió el camino a un tipo totalmente nuevo de experiencia humana”.

teologales de Santo Tomás –fe, esperanza y caridad–, y en la Torah, el Talmud y la [Cábala](#) –amor, justicia, compasión, humildad, persistencia y nobleza–¹¹¹.

También están presentes en el pensamiento de Confucio, Lao Tsé y en el budismo, que con el nombre de “paramita”, enumera las virtudes o cualidades nobles que todos deberíamos esforzarnos por alcanzar: generosidad, disciplina moral, paciencia y tolerancia, sabiduría o conciencia plena, sinceridad y ecuanimidad, la no-violencia y la compasión, entre otros. En el islamismo, que sostiene la importancia de promover la paz, la tolerancia, la equidad y la misericordia; y en el hinduismo, que destaca como valores supremos la bondad, la verdad, la honestidad, la no-violencia y la satisfacción a través del equilibrio. Por su parte, la [New Age](#), tan de moda en estos tiempos, sostiene que con la llegada de la llamada [era de Acuario](#), ha comenzado una época de paz, bienestar y armonía mundial, quedando atrás la [era de Piscis](#), que habría supuesto 2000 años de conflictos y guerras.

En Latinoamérica, la Pacha Mama o Madre Tierra –una deidad proveedora que posibilita la vida cobijando a los seres humanos y la naturaleza, y favoreciendo la fecundidad y la fertilidad–, es el núcleo del sistema de creencias de actuación ecológico social de los pueblos indígenas de los Andes. Los Toltecas, pueblo originario de Mesoamérica, nos hablan de sus cuatro acuerdos: “sé impecable con tus palabras, no te tomes nada personalmente, no hagas suposiciones y haz siempre tu máximo esfuerzo”.

Todos estos son principios, valores y preceptos “sagrados”, es decir, que merecen una consideración o un trato especial, y son los que con tanta razón nos inculcaban nuestros padres y abuelos cuando hablaban acerca de la importancia de portarse bien, llevar una vida recta y virtuosa, no apartarse del camino, cumplir con la palabra empeñada, ser humilde, moderado, respetuoso, decente, honesto, sincero, honrado, generoso, decir siempre la verdad, ser franco, no mentir, ni engañar, no ser falso o

111 No debemos olvidar que los Diez Mandamientos y los siete pecados capitales constituyen la base moral de la cultura judeocristiana sobre la que se funda Occidente. En 2008, el Vaticano presentó los pecados sociales o nuevos pecados capitales: realizar manipulaciones genéticas, llevar a cabo experimentos sobre seres humanos (incluidos embriones), contaminar el medioambiente, provocar injusticia social, causar pobreza, enriquecerse hasta límites obscenos a expensas del bien común. Estos pecados nos enseñan al mismo tiempo la verdadera humanidad del hombre y ponen de manifiesto los deberes esenciales y los derechos fundamentales inherentes a la naturaleza humana. En efecto, se suele hacer una correspondencia entre los Diez Mandamientos y el mandamiento de Jesús “Amarás a tu prójimo como a ti mismo”.

envidioso, y por sobre todas las cosas, ser una buena persona, con buenos sentimientos, buenas intenciones, y hacer honor al apellido.

Cuando le preguntaron a Mahatma Gandhi cuáles eran los factores que destruyen al ser humano, su respuesta fue: “la política sin principios, el placer sin compromiso, la riqueza sin trabajo, la sabiduría sin carácter, los negocios sin moral, la ciencia sin humanidad, y la oración sin caridad”.

En sus [Cartas Encíclica Laudato Si'](#) y en [Fratelli tutti](#), el Papa Francisco hace una invitación urgente a un nuevo diálogo sobre el modo en que estamos construyendo el futuro del planeta, y un llamado a toda la familia humana en la búsqueda de un desarrollo sostenible e integral para proteger nuestra casa común, que es la Tierra, y la forma en la que nos relacionamos entre todos.

Debemos afrontar el desafío de convertirnos en “hombres nuevos”. El mundo siempre está a la búsqueda de lo nuevo, porque a raíz de su imperfección está siempre descontento con la realidad concreta. San Pablo nos dice: “el mundo no puede ser renovado sin hombres nuevos”, y nos propone ser “ciudadanos” del cielo. Solo si hay hombres nuevos, habrá también un mundo nuevo; un mundo renovado y mejor.

La Revolución Francesa lo expresó en términos de libertad, equidad y fraternidad, valores que más tarde dieron nacimiento al Estado Nación, la República, la democracia, y la proclamación de los derechos universales del hombre, la mujer y el niño¹¹².

En 1990, tras 27 años de cautiverio, [Nelson Mandela](#) inició una nueva era en Sudáfrica presidida por la [filosofía ubuntu](#), que pone en valor la capacidad de perdonar y la empatía para poder cohesionar a un grupo que antes estaba conformado por individuos o clanes enfrentados por el odio o el resentimiento. Ubuntu es el concepto filosófico fundamental en el que se basó la [Comisión para la verdad y la reconciliación](#)¹¹³, presidida por [Desmond Tutu](#), en el momento de la transición democrática sudafricana frente a los crímenes contra la humanidad en el

112 “Es demasiado temprano para saber”, de esta forma se pronunció Zhou Enlai, primer ministro de China, con respecto al impacto y las consecuencias la Revolución Francesa de 1789 sobre el mundo actual cuando le preguntaron sobre el tema.

113 La reconciliación es la oportunidad de pasar de la tragedia al drama de la vida.

contexto del [apartheid](#), lo que facilitó un proceso único para la amnistía y la construcción de la nación.

El profesor Jostein Gaarder, autor de *El mundo de Sofía*, un libro que introduce a los jóvenes en los problemas de la filosofía, se refería a la enseñanza de esa disciplina y afirmaba: "En Noruega, todos los universitarios se dedican en forma exclusiva a estudiar filosofía por lo menos durante seis meses. Todos. Cuando me encuentro con mi médico, yo sé que él conoce a Kant y Descartes. Que puede opinar sobre problemas éticos con un espíritu esclarecido...". Una buena educación resulta imprescindible para convivir en una comunidad porque garantiza a sus integrantes el establecimiento de esos lazos de unión, el aprendizaje de un lenguaje común y, sobre todo, la adquisición de una mirada compartida sobre el mundo. Que los demás nos respeten, que puedan entender qué nos sucede, que sean capaces de interpretar lo que valoramos y queremos, son componentes esenciales de nuestro bienestar personal.

Según la definición de la Organización Mundial de la Salud, una persona es sana solo si es libre, feliz y solidaria. De modo que si hoy aspiramos a que las personas sean sanas, debemos incorporar los [valores humanos universales](#), enunciados en la Declaración de los derechos humanos, y también los de este nuevo pacto social o nuevo paradigma de la sostenibilidad y la regeneración¹¹⁴.

Todo esto nos lleva, finalmente, hasta el cambio de era que estamos transitando en este momento, en el que la Revolución Industrial hace tiempo que ha comenzado a dar paso a "[la era del conocimiento](#)" y la "[evolución de la conciencia](#)"¹¹⁵, como consecuencia del choque entre un [viejo paradigma y otro nuevo](#). Un viejo paradigma

114. La Red de Soluciones para el Desarrollo Sostenible de la ONU define a la felicidad como un estado emocional cambiante, pero también como un indicador del grado de conformidad del bienestar de las personas. El Reporte Mundial de la Felicidad, elaborado por John Helliwell, Richard Layard y Jeffrey Sachs, expone indicadores concretos basados en el producto bruto per cápita, la ayuda social, la salud, la libertad para elegir, la generosidad y la percepción de la corrupción, entre otros factores.

115 Considero imprescindible sumarle al conocimiento la dimensión de la conciencia, porque siempre estamos frente a la misma disyuntiva: cómo quiero vivir. La gestión sostenible nos remite al conjunto de valores directamente vinculados a la forma en que las personas se vinculan entre sí y al proyecto en su conjunto. Si se pierde el sentido, puede haber conocimiento, eficacia y eficiencia en la gestión, pero sin valores, tarde o temprano, se pierde la mística, ya que la eficiencia no es obligatoriamente un atributo del bien. Sin conciencia, la eficiencia puede llegar a convertirse en un agente de reproducción del mal infinito. A medida que uno comienza a aplicar el modelo de la gestión por subjetivos a su proceso de toma de decisiones, va corrigiendo el rumbo de su vida en pos de la toma de conciencia, y de a poco, comienza a incorporar los principios y valores de la sustentabilidad. Y en la medida en que este proceso se acentúa y profundiza, comienzan a experimentarse a nivel personal una serie de cambios en la forma de ver, de sentir y de interpretar el mundo y la realidad, que se van traduciendo en "pequeños grandes cambios" en el carácter y la personalidad, que ayudan a mejorar los vínculos y a llevar una vida más sana y más digna.

que estaba basado en dividir para reinar, y uno nuevo que ya nos hizo comprender que para que los seres humanos podamos seguir “reinando”, lo que hay que hacer es volver a unirnos, a re-ligar¹¹⁶.

Creación de valor

Tal como hemos visto anteriormente, en el pasado tanto el sector privado como el sector social y el sector público tenían que concentrarse *solamente* en su foco de creación de valor. Respondían a un modelo de misión y visión unívoca de cada una de estas tres formas de institucionalidad. El cambio de paradigma que estamos atravesando o iniciando en la actualidad, lleva a que cada uno de estos sectores mantenga su respectivo foco de creación de valor, pero que además deban comenzar a considerar el de los otros dos actores para complementarse y actuar en forma conjunta. A partir del principio de corresponsabilidad e interdependencia el progreso se alcanza como consecuencia de la interacción de los tres sectores, por lo tanto, ninguno de ellos puede actuar en el contexto social por sí solo.

Es por eso que cuando hoy una empresa –sector privado– tiene que dar respuesta a la sociedad para que ésta le renueve la licencia social que necesita para operar, deja de pensar exclusivamente en términos de lucro para incorporar los contenidos de la “[nueva agenda](#)” de la sociedad globalizada –muy bien reflejada en los [Objetivos de desarrollo Sostenible](#)–, y de esa forma comenzar a operar en términos de creación de valor económico (**CVE**). Vinculada con la creación de valor económico sostenible, últimamente ha surgido un nuevo concepto: [la creación de valor regenerativo](#), una nueva lógica en pos de la urgente y necesaria economía regenerativa. La creación de valor regenerativo integra el éxito económico con el impacto regenerativo para las personas y el planeta, y beneficia de manera

116 También es necesario animarnos a descubrir nuestra propia sombra tanto a nivel personal como colectivo, con el objetivo de considerarla y tenerla en cuenta como una variable fundamental en el proceso de toma de conciencia respecto de nuestras propias decisiones. Reconocerla y aceptarla justamente para no permitir que nos eclipse. Jung definió a la sombra como los aspectos oscuros de la naturaleza humana. “Entiendo por sombra el aspecto negativo de la personalidad, la suma de todas aquellas cualidades desagradables que deseáramos ocultar, las funciones insuficientemente desarrolladas y el contenido del inconsciente personal”. En cuanto a la sombra colectiva –que no es otra cosa que la maldad humana–, hoy más que nunca, a través de los medios de comunicación y las redes sociales, reclama nuestra atención permanente, se agazapa detrás de los rincones más sórdidos de nuestras ciudades, juega con nuestro dinero desde las entidades financieras, corrompe a nuestros políticos y al sistema en su conjunto, conduce ejércitos invasores, trafica vendiendo armas y drogas, poluciona nuestros océanos y envenena nuestros alimentos con pesticidas invisibles.

equitativa a todas las partes interesadas, incluyendo a los accionistas y a la naturaleza.

En cuanto al sector social, por la demanda de tener que atender a la misma agenda de [inclusión](#), [equidad](#), [transparencia](#), [governabilidad](#), [legitimidad](#), [validación externa](#), [ecoeficiencia](#), [medición de impacto](#), [rendición de cuentas](#), [largo plazo](#), etc., deja de ocuparse solamente de la beneficencia, la caridad y la filantropía –como lo ha venido haciendo históricamente–, para enfocarse en lograr impacto positivo y, en consecuencia, crear valor social (**CVS**)¹¹⁷.

Al respecto, hay que considerar que determinados sectores de la sociedad, especialmente los de riesgo, precisan inexorablemente de ayuda, porque por su condición de precariedad y situación de pobreza, no están en condiciones de valerse por sí mismos para asegurarse el sustento y su inclusión social, de modo que hay que brindarles la asistencia que necesitan por el tiempo que sea necesario. Es por demás claro que la beneficencia y la caridad no resultan suficientes ya que no generan verdaderas transformaciones. Y, pese a que siempre habrá personas que necesiten de subsidios y otro tipo de ayuda para poder sobrevivir, hoy se sabe que en lugar de regalar pescado lo más importante es no solo enseñar a pescar, sino además dejar capacidad instalada en esas personas para que puedan desarrollar su propio proyecto de vida a partir de que aprendan a mejorar los procesos y las artes de pesca, y de esa forma poder ir en la búsqueda de su felicidad. Este es un tema profundamente relacionado con el [principio de solidaridad](#) y con [la ética de las emergencias](#)¹¹⁸, y sobre el que no cabe ninguna discusión¹¹⁹.

En la actualidad, en el campo de la filantropía ya se están abordando nuevas dimensiones. Por ejemplo, considerar a las [inversiones sociales](#) –de las que se

117 En general, dentro del sector social se incluye siempre al ámbito cultural. Pero cuando nos referimos a organizaciones que se desarrollan exclusivamente dentro dicho ámbito, o dentro de la industria que hoy se conoce como la economía naranja – que abarca disciplinas tales como la arquitectura, las artes visuales y escénicas, artesanías, diseño, editorial, juegos y videojuegos, moda, música, publicidad, radio y televisión, y propiedad intelectual–, perfectamente podríamos considerar una nueva dimensión de creación de valor que es la Creación de Valor Cultural (CVC) y, por lo tanto, separarla de la Creación de Valor Social.

118 Por su propia naturaleza una situación de emergencia es temporal. Solo en situaciones de emergencia debería uno ofrecerse voluntariamente a ayudar a desconocidos, si uno tiene el poder de hacerlo. Por ejemplo, una persona que valora la vida y se ve envuelta en un naufragio, debe intentar ayudar a salvar a otros pasajeros. Pero eso no significa que, una vez que todos han llegado a tierra firme, se encuentre obligada a resolverle todos los problemas que esa persona pudiera llegar a tener, o a tener que “salvarla” de cualquier otro problema, salvo que su conciencia y su vocación de servicio así se lo demande.

119 Como señala Pedro Opeko, “salvo en casos muy excepcionales, no se debe ayudar sin que haya una contrapartida a la ayuda que se recibe, sino caemos en el asistencialismo, que implica faltar el respeto a la dignidad de la persona humana porque se la hace dependiente de otros y deja de ser libre”

esperan obtener importantes dividendos sociales en términos de inclusión y desarrollo— como instrumentos clave del desarrollo social.

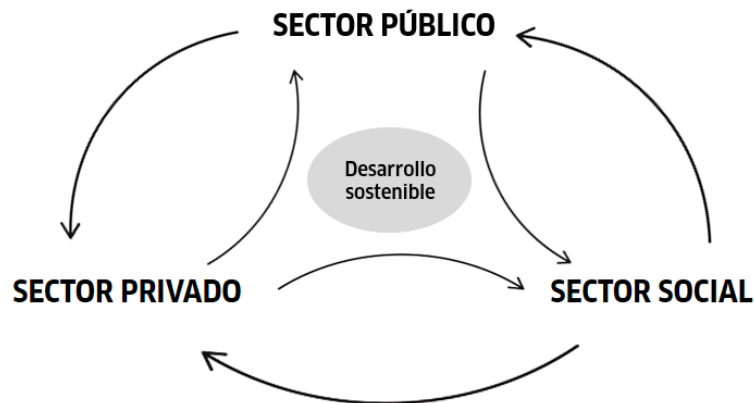
Y con el sector público pasa exactamente lo mismo: cuando desde la sociedad se le exige al gobierno que ponga en práctica la agenda de la sostenibilidad y la regeneración y aplique un modelo de [gestión sostenible](#), éste deja de enfocarse exclusivamente en la acumulación y administración del poder, y en la redistribución, y se convierte en un agente de creación de valor público que genera bienes públicos y oportunidades para la sociedad en su conjunto (**CVP**).¹²⁰

Es importante tener en cuenta que siempre que hablamos de creación de valor, estamos hablando de personas, organizaciones o instituciones que aspiran a ser [superavitarias](#) a través de su respectivo modelo de [propuesta de valor](#) (concepto que primero se aplicó dentro del sector privado y cuyo uso ya se ha extendido a los sectores social y público). Porque cuando sale más de lo que ingresa, inexorablemente en el corto o mediano plazo nos volvemos [deficitarios](#), y en el largo [parasitarios](#), con los problemas de [destrucción de valor](#) que este tipo de situaciones conllevan¹²¹. Lo mismo sucede cuando confundimos lo que significa trabajar con desarrollar una actividad. Cuando trabajamos, intentamos cambiar o transformar la realidad con el fin de crear dividendos económicos, sociales, ambientales y públicos, es decir, trabajamos con un sentido. Por el contrario, cuando desarrollamos una actividad, como por ejemplo cuando practicamos un hobby, el fin se agota en sí mismo y no crea valor en ninguna de estas cuatro dimensiones, salvo la satisfacción personal de realizarlo.

120. Hay un conocido proverbio chino que dice: “Regálale un pescado a un hombre y le darás alimento para un día. Enséñale a pescar y lo alimentarás para el resto de su vida”. Dejar capacidad instalada en el otro es una de las tareas más importantes para que las personas puedan ejercer su libertad de elección. No solo tiene que ver con enseñarles a pescar, sino también con ayudarlos a mejorar y desarrollar sus propios sistemas y artes de pesca.

121 Dice Ayn Rand: “Cuando adviertas que para producir necesitas tener autorización de quienes no producen nada, cuando compruebes que el dinero fluye hacia quienes no trafican con bienes sino con favores, cuando percibas que muchos se hacen ricos por el soborno y por influencias más que por su trabajo, y que las leyes no te protegen contra ellos sino, por el contrario, son ellos los que están protegidos contra ti; cuando descubras que la corrupción es recompensada y la honradez se convierte en un autosacrificio, entonces podrás afirmar, sin temor a equivocarte, que tu sociedad está condenada”.

Modelo de desarrollo en el paradigma de la sustentabilidad y la regeneración



El principio de corresponsabilidad e interdependencia nos exige que, sin perder su foco original de creación de valor respectivo, cada uno de los tres sectores aprenda a complementarse y actuar de forma conjunta con los otros dos en la búsqueda de creación de valor compartido, para de esa forma poder aspirar a la creación de valor integral.

¿En qué se diferencia el concepto de “creación de valor”¹²² respecto del paradigma anterior?

Que por este paso del modelo tradicional unidimensional al multidimensional inter-retro-dependiente en el que se basa el [desarrollo humano sostenible](#), las instituciones de cada sector deben ocuparse de su misión específica –aquello para lo que fueron creadas–, y considerar también su articulación con las instituciones de los otros dos sectores, con el fin de acompañar y sumar en el proceso de creación de valor de las mismas. No estamos hablando de otra cosa que del concepto de [valor compartido](#), como bien señala [Michael Porter](#) (concepto que ya había sido previamente abordado y desarrollado por el consultor argentino Dr. Prof. [Alberto Levy](#) a través de su Modelo sistémico cognitivo de la estrategia: [Modelo Penta](#)).

122 Frente al paradigma de creación de valor, existe otro paradigma superador basado en la fecundidad para alcanzar la plenitud que nos libera de la pesada lógica del objetivo, la eficacia, la eficiencia y el resultado. Un paradigma que abre en nuestra vida espacios para el encuentro y lo gratuito; un lugar donde se fecunda a partir de la fuerza de los otros, que se juega en la paz y el bien sin dejar a nadie afuera, para llegar juntos en armonía a la alegría de la cosecha y el pan en la mesa de todos.

Esta instancia donde se encuentran estas tres formas de institucionalidad –en las que se reúnen y alinean la creación de valor económico con la creación de valor social y la creación de valor público–, da como resultado una ecuación emergente que incluye y abarca a todas las [dimensiones de creación de valor](#) por igual: la [creación de valor integral](#) –que incorpora atributos vinculados a la sustentabilidad y la regeneración tales como ecoeficiencia, circularidad, colaboración e interdependencia–, enfoque que a su vez da nacimiento a las [organizaciones de nueva generación o de nuevo paradigma](#). Estas organizaciones se asumen a sí mismas como proyectos superavitarios, dinámicos, flexibles y en permanente cambio, movimiento y adaptación, frente a las organizaciones tradicionales que tienden a ser rígidas, estáticas y, en muchos casos, deficitarias. Organizaciones que, desde un abordaje sistémico y sin descuidar su foco de creación de valor respectivo, también promueven y acompañan las otras dos dimensiones de creación de valor en pos de la creación de valor integral (**CVI** ∞).

Por lo tanto, en la [era del conocimiento](#) y de la conciencia, la organización de la sociedad se consolida en torno a este nuevo paradigma, en el que las tres formas de institucionalidad –el sector público, el privado y el social–, más allá de su misión original, adquieren un nuevo “[propósito](#)” –que es aquello que define *para qué* hago lo que hago–, en pos de la creación de valor. Estas nuevas características, la de la sostenibilidad y la regeneración, se trasladan por carácter transitivo a cada una de las dimensiones de creación de valor, lo que da como resultado que la creación de valor público se vuelva sostenible y regenerativa, al igual que la creación de valor económico y la creación de valor social.

$$\mathbf{CVP}^{\infty} + \mathbf{CVE}^{\infty} + \mathbf{CVS}^{\infty} = \mathbf{Creación\ de\ Valor\ Integral}^{\infty}$$

En cualquier caso, es necesario incorporar una cuarta dimensión que es común a todos: la ambiental. Porque la creación de valor ambiental (**CVA**) es algo que les compete a absolutamente todas las personas e instituciones del planeta.

Creación de valor ambiental

$$\text{CVP } \infty + \text{CVE } \infty + \text{CVS } \infty = \text{CVI } \infty$$

Actualmente, también se está estudiando la posibilidad de incorporar una nueva dimensión de creación de valor, que es la “[eco-espiritualidad](#)” o “[creación de valor eco espiritual cívico ciudadano](#)”. Basada en los principios y valores éticos y morales universales, y en los valores democráticos y republicanos, la eco-espiritualidad aplica tanto para el individuo como para las instituciones y la sociedad en su conjunto. Su incorporación resulta imprescindible porque solo personas conscientes de la dimensión espiritual de las [cuatro dimensiones de la persona humana](#), tienen la templanza y la fortaleza que se necesita para poder impulsar y llevar adelante la agenda del nuevo paradigma¹²³.

La eco-espiritualidad cívico ciudadana es una nueva espiritualidad que está directamente vinculada con nuestra casa común que es la Tierra, y no se expresa a través de la religiosidad, sino a través de la puesta en práctica de los principios y valores éticos y morales universales, a los que se suman la cultura cívica y la participación ciudadana, la ética ecológica, la ecotecnología, la ecopolítica, la ecología social, la ecología mental y la ecología integral mística cósmica. Una eco-espiritualidad laica, que nos guía en el camino de la integralidad entre el mundo y la Tierra, y que nos alienta a tomar conciencia de la necesidad urgente de la regeneración en su sentido más amplio, porque tanto la sustentabilidad como la regeneración son, por sobre todo, un estado ampliado de la conciencia, que nos

¹²³ Para poder impactar en el afuera, primero debemos lograrlo dentro de nosotros mismos. De ahí la relevancia de esta nueva dimensión de creación de valor, ya que de otra forma, toda proclama vinculada con la sostenibilidad y la regeneración puede rápidamente transformarse en palabra vacía.

ayuda a evolucionar del yo al yo-nosotros, del yo al yo-Tierra, y del yo al yo-cosmos¹²⁴.

En la medida en que comprendamos esta nueva dimensión ampliada de la conciencia, es muy probable que en algún momento alcancemos el alto grado de inmunidad espiritual colectiva que necesitamos para que el ser humano deje de estar en el centro de la escena, para ubicar allí al “sistema Vida” en todas sus dimensiones, dado que nuestra supervivencia como especie depende la supervivencia de otros seres y de la sanidad de los ecosistemas planetarios.

Reconocer esta [interdependencia](#) –que como bien señala [Pedro Tarak](#), es una realidad objetiva–, es comprender al ser humano como parte de la naturaleza y no separado de ella, y nos ubica quizás, en los albores de un cambio de paradigma de una magnitud tal como lo fueron en su momento las ideas de Copérnico y Galileo¹²⁵.

Creación de valor ambiental

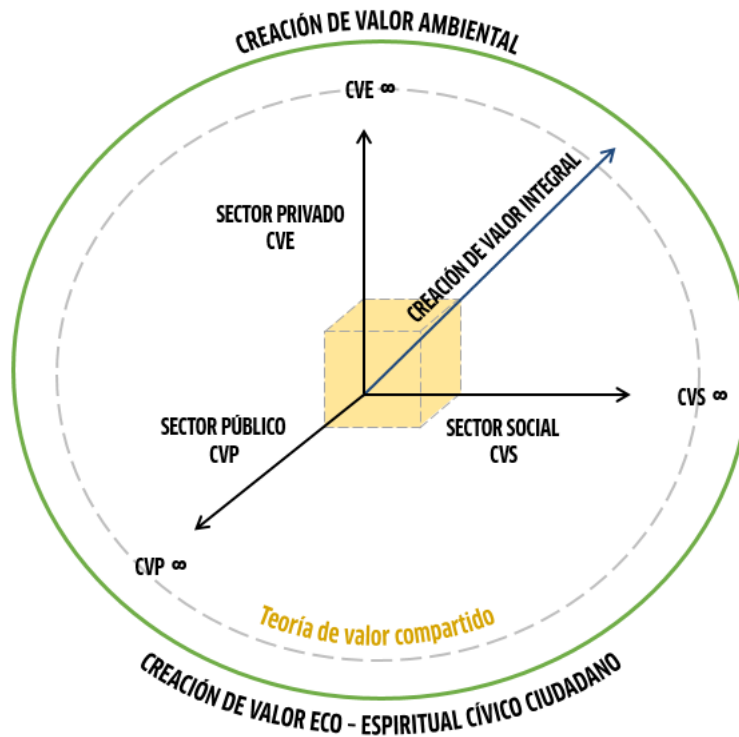
$$\text{CVP}^{\infty} + \text{CVE}^{\infty} + \text{CVS}^{\infty} = \text{CVI}^{\infty}$$

Creación de valor eco – espiritual cívico ciudadano

120 Tal como lo explica Fray Jorge Oscar Peixoto en “*Ecología Franciscana*”, la ecología entendida como una ciencia global nos lleva a considerar a la naturaleza no como un ‘hábitat biológico’ en el que podemos desarrollar nuestra técnica y nuestra ciencia, sino como aquello que nos une en “procesos vitales comunes” de los que dependemos, o mejor, inter-dependemos, relación de la que no podemos evadirnos ni mucho menos evitar nuestra responsabilidad. Por lo tanto, podríamos decir que la creación de valor eco-espiritual cívico-ciudadano es una dimensión integral y holística, cuya resultante no es la suma de las partes, sino que considera la totalidad orgánica, una y diversa en sus partes, articuladas siempre entre sí dentro de la totalidad y constituyendo esa totalidad. Esta cosmovisión despierta en el ser humano la conciencia de su misión dentro de esa inmensa totalidad: un ser que puede captar todas esas dimensiones, alegrarse con ellas, agradecer a la inteligencia que ordena todo y al amor que mueve todo, sentirse un ser ético y responsable por la parte del universo que le cabe habitar: la Tierra.

125 Vandana Shiva, la filósofa india y premio Nobel alternativo por su trabajo con las mujeres y la ecología, nos recomienda: “lo que debemos hacer es obedecer la ley superior. Y hay dos conjuntos de leyes superiores. Una ley viene de la Tierra, las leyes de Gaia, las leyes de la diversidad, las leyes que dicen que debemos proteger nuestra casa común, y todos sus recursos y sus dones. Y todo lo que se interponga con nuestro deber con la Tierra, no debe contar con nuestra colaboración. La segunda es el conjunto de leyes que provienen de los derechos humanos, de la democracia, de nuestras instituciones. Y cualquier ley que interfiera con nuestros derechos como seres humanos para ser libres e independientes, tampoco deben tener nuestra colaboración”. La palabra escrita tiene la función de acotar el campo interpretativo. “La persona correcta, con los medios incorrectos, obra correctamente. La persona incorrecta, con los medios correctos, obra incorrectamente. Con lo cual, quiero destacar la importancia de la ‘pureza del corazón’, y de un propósito humano que se eleve por encima del potencial de las herramientas”, afirma Tarak.

Rol y función de los sectores público, privado y social en el paradigma de la sustentabilidad y la regeneración



En este cuadro se puede apreciar el nuevo rol y función que asume cada uno de los tres sectores –interdependientes entre sí–, en el paradigma de la sustentabilidad y la regeneración: el sector privado, reorientado a la creación de valor económico sostenible CVE^∞ , el sector social a la creación de valor social sostenible CV^∞ , el sector público a la creación de valor público sostenible CVP^∞ , y su resultante emergente: la Creación de Valor integral. A su vez, en este nuevo paradigma a nivel macro se suman dos nuevas dimensiones omniabarcantes: la creación de valor ambiental y la creación de valor eco-espiritual cívico-ciudadano.

¿Cuál es el principal desafío que nos presenta este nuevo paradigma?

Poder llevarlo adelante en el marco de una [cultura de paz](#). La paz, como la articulación de la autoafirmación, la voluntad de integración y la libertad de ser. Ser uno sin tener miedo a ser castigado o reprimido por “ser”, la celebración de la diferencia y la no violencia activa. La paz, como escucha y palabra desarmada, el principio y el fin de lo humano. La paz, no como la ausencia de guerra sino como la presencia de justicia y equidad. La paz, como “la plenitud ocasionada por una relación correcta consigo mismo, con otras personas, con otras culturas, con otras

vidas, con la Tierra y con la totalidad de que formamos parte”, tal como la define la [Carta de la Tierra](#) elaborada por la Comisión de la Tierra integrada por representantes de todos los continentes y asumida por la Unesco en el año 2000¹²⁶. Todo esto que se enuncia ya empieza a integrar documentos sustanciales, como el [Pacto Mundial \(Global Compact\) de las Naciones Unidas \(ONU\)](#), que fue presentado en el [Foro Mundial de Davos](#), en 1999. Su fin es promover el diálogo social para la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas con los valores y demandas de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No gubernamentales (ONGs)¹²⁷, en base a diez principios en áreas relacionadas con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la corrupción. La entidad que adhiere al Pacto Global (empresa, ONG, sindicato) asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios en sus actividades cotidianas, y rendir cuentas a la sociedad de los progresos que realiza en ese proceso de cambio, con publicidad, transparencia y mediante la elaboración de [Informes de Progreso](#).

Y más recientemente, plasmado en los [Objetivos de Desarrollo del Milenio](#) y [Objetivos del Desarrollo Sostenible](#), documento centrado en impulsar cambios sistémicos a nivel global, como por ejemplo, el desarrollo de un modelo económico sustentable, la generación de empleo, la reducción de la inequidad e innovación para el uso más eficiente y consciente de los recursos naturales, la erradicación de la pobreza extrema y el hambre¹²⁸, la implementación de la enseñanza primaria universal, la promoción de la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer, la reducción de la mortalidad infantil, el mejoramiento la salud materna, el combate contra el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades; la garantía de la sostenibilidad del medio ambiente y el fomento de una asociación mundial para el

126 Es importante tener en cuenta las diferentes iniciativas que se están desarrollando alrededor del mundo vinculadas con la educación para la paz como método de prevención de conflictos. Instituciones como la Unesco, la Escola de Cultura de Pau de Catalunya, la Universidad para la Paz en Costa Rica y la organización no gubernamental Intermón Oxfam, entre otras, trabajan activamente para que las escuelas adopten un programa de estudios donde la paz sea el eje común.

127 En *Historia de una pasión argentina*, Eduardo Mallea indica que el trabajo creador se origina en una inteligencia desinteresada, un ensueño, una fantasía transformadora. Esta es la energía de las organizaciones de la sociedad civil (ONGs). Estas verdaderas "usinas de inteligencia" son valoradas por las Naciones Unidas, a tal punto que desde 1948 les otorga estatus consultivo para presentar ideas a los Estados miembros. Miles de OSC trabajan en políticas públicas, vivienda, infraestructura, economía, educación, salud, medio ambiente, tanto a nivel local, como regional y global, aplicando esa inteligencia en microexperiencias que, cuando el Estado las extiende a nivel macro, benefician a un mayor número de personas y a la sociedad en su conjunto.

128 Si el desecho y desperdicio de alimentos -que actualmente llega al 40% de lo producido a nivel mundial- fuera un país, sería el tercer emisor de CO₂, luego de Estados Unidos y China.

desarrollo¹²⁹. En cuanto a la reducción de la desigualdad, es importante tener en cuenta que la igualdad es un concepto que, desde siempre, estuvo vinculado al ser, no al tener. Pretender que todos seamos igualmente ricos o pobres es una falacia, ya que si el dinero fue bien habido, ha sido resultado de la forma en que la sociedad en su conjunto –representada en este caso por los clientes o consumidores–, decidió premiar con su compra el bien o servicio de quienes han sabido servir mejor al prójimo y, en consecuencia, lograron obtener ganancias que les permitieron amasar sus fortunas de forma legítima y lícita (diferente es si dicha fortuna es producto de actividades delictivas o reñidas con la ley o producto de negocios turbios con el Estado). Esperemos que, en el futuro cercano, a partir de ir cumpliendo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, nos animemos al mismo tiempo a dar el próximo paso y también podamos enfocarnos en la forma en que se logran dichos objetivos, en “cómo” se alcanzan las metas y de qué modo se establecen los vínculos entre las personas y se conforma el pacto cultural dentro de la sociedad para alcanzar aquello que nos hemos propuesto. De esta forma, podremos complementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los [Subjetivos de Desarrollo Sostenible](#), que incorporan al proceso de toma de decisiones, la dimensión de la gestión por subjetivos, con el fin de acelerar dicho proceso y aumentar el alcance y el impacto esperado dentro de la sociedad, para alcanzar aquello que nos hemos propuesto.

Esto implica que una sociedad pueda alcanzar las metas y objetivos que se ha fijado a través de sumarle a su proceso de toma de decisiones valores éticos, morales y ciudadanos, que contribuyan no solo a que aumenten los niveles de sostenibilidad de la sociedad y de los mercados, sino también de la humanidad en su conjunto.

129 De acuerdo al emprendedor y diseñador industrial argentino Nicolás García Mayor, la verdadera innovación no la lidera el individuo o la empresa que construya una nave que llegue a Marte o que cree el teléfono más inteligente. La verdadera innovación se encuentra en satisfacer las necesidades básicas de la humanidad y dar respuesta a la emergencia, algo que García Mayor llamó la Revolución de las Prioridades. “Dejemos de buscar agua en Marte que acá falta agua para millones de personas. No te vayas a Marte cuando de los casi 8 mil millones de personas que somos, 3 mil millones están en la pobreza, y de esos 1,7 millones padecen pobreza extrema”.

El paradigma de la insostenibilidad

Mucho se ha escrito en estas últimas décadas acerca del paradigma de la sustentabilidad, la creación de valor sostenible, la responsabilidad social de las organizaciones y el rol de los ciudadanos en una sociedad globalizada. Pero muy poco se ha dicho acerca del “desarrollo insostenible”, que en verdad es el paradigma que ha caracterizado nuestro comportamiento de los últimos 100 años.

Porque de la misma forma que si en nuestro proceso de toma de decisiones aplicamos la agenda de la sostenibilidad lograremos a futuro crear valor sostenible, si vamos en el sentido contrario inexorablemente lo único que haremos será destruir valor y valores.

Pero, ¿de qué más hablamos cuando hacemos referencia al [paradigma de la insostenibilidad](#)?

Fundamentalmente, hablamos de “las formas insostenibles de desarrollo humano”, que no son otra cosa más que cortar la rama en la que estamos sentados, quemar las puertas y ventanas de nuestra casa para calentarnos, vivir del capital y no de los intereses, y robarles el futuro a los que están por venir.

Estas formas insostenibles se ponen igualmente de manifiesto cuando no pensamos nunca en las consecuencias de nuestros actos en el de [largo plazo](#) y solo tomamos decisiones de corto plazo y en beneficio propio. También, cuando no reconocemos el [valor de la diversidad](#) que hay en el otro y en aquello que es diferente, y cuando no respetamos la [singularidad](#), que es el derecho de cada persona a contribuir con su trabajo y su propio accionar a la vida en sociedad.

En el plano ambiental, la insostenibilidad se evidencia cuando se excede la [capacidad de carga de los ecosistemas](#) y se continúa permitiendo la explotación indiscriminada de los recursos naturales con el fin de sostener nuestro sistema socioeconómico, pese a que ya sabemos que la humanidad utiliza un tercio más de los recursos y servicios que puede proporcionar la Tierra. También, cuando se siguen impulsando modelos energéticos basados en energías no renovables sin tener en cuenta la [triple cuenta de resultados](#), ni el impacto de la huella ambiental de la producción de bienes y servicios, ni la [eco-eficiencia](#), ni el [principio precautorio](#) y

la [corresponsabilidad](#), ignorando adrede que lo presagiado ya en 1972 en el informe “[Los Límites del Crecimiento](#)”, ha dejado de ser un acontecimiento futuro sobre el que se pueda especular y ha pasado a ser un hecho presente de implicaciones ineludibles. Medio siglo más tarde, insistimos en desoír las alertas de los informes científicos que nos advierten que estamos próximos a sobrepasar los [límites planetarios](#), lo que puede dar lugar a transformaciones abruptas e irreversibles. Todo ello es consecuencia de perpetuar los errores del paradigma anterior, que realizaba un abordaje fragmentado, reduccionista y lineal de la realidad, eludiendo así la relación sistémica y la [interdependencia](#) entre los ecosistemas, que es lo que demanda la [complejidad](#) de los problemas que la humanidad debe abordar.

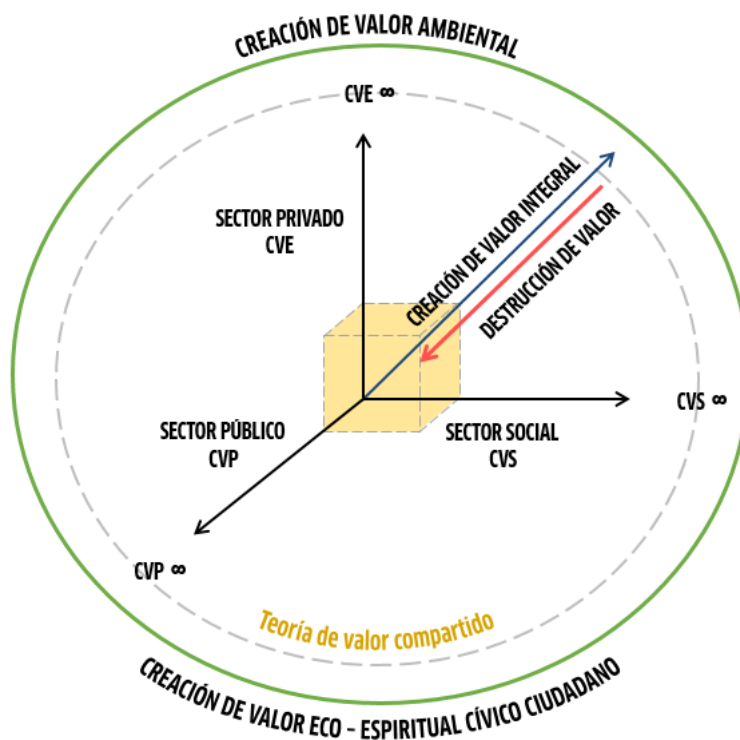
En el ejercicio del poder, la insostenibilidad se evidencia cuando se hace presente la verticalidad, que rompe con la horizontalidad y la simetría en los vínculos, haciendo todo lo posible para evitar la gobernabilidad, manipulando la ley, ignorando el Estado de derecho, la legalidad, la legitimidad, y la importancia de obtener por parte de la sociedad la licencia social tan necesaria para poder operar. Promoviendo el nepotismo, el acomodo y la corrupción, y fomentando para ello una cultura en la que la ciudadanía no participa ni es activa y que solo ocupa un lugar de espectador pasivo. Impidiendo la transparencia, negando el libre acceso a la información de los actos de gobierno y evadiendo la rendición de cuentas, lo que trae como consecuencia la desigualdad de acceso a las oportunidades, la inequidad, y la exclusión. Alentando de esta forma el enfrentamiento, la intolerancia y la discriminación, y diciéndole una vez más no al pluralismo y al diálogo, a la alternancia, a la cultura de paz, todas bases de la cultura democrática y republicana. Lamentablemente, en la actualidad muchos países se están enfrentando con un nuevo problema, que son las democracias fallidas: aquellas ejercidas por gobiernos que han resumido las prácticas democráticas al acto electoral, corrompiendo a una parte importante de la ciudadanía mediante el clientelismo con el fin de alcanzar los votos necesarios para lograr la reelección indefinida.

En cuanto a las empresas, es evidente que los parámetros con los que han sido gestionadas hasta la fecha deben cambiar. De las 100 economías más grandes del mundo, 51 son empresas privadas. De ahí su enorme peso e influencia en el

contexto mundial y la responsabilidad de contribuir fuertemente a la creación de capital social y ambiental más allá de la creación de valor económico, que en la actualidad es su principal foco de acción. Mucho se ha hablado en estos últimos 20 años acerca del comercio justo, el consumo responsable, la banca ética, los negocios en la base de la pirámide, y la responsabilidad social empresaria, y mucho es también lo que se ha logrado en esta materia, sin embargo, quedan todavía varias asignaturas pendientes por resolver. Es verdad que todos somos responsables de lo que nos pasa como sociedad, especialmente aquellos que con su voto convalidan el accionar de los gobernantes que se encuentran hoy en el ejercicio del poder. Pero también es cierto que, de acuerdo con nuestro grado de acceso histórico a las oportunidades y a los privilegios, y a los diferentes roles que desempeñamos en la sociedad, algunos somos más responsables que otros¹³⁰.

130 No hay que olvidar que después de la familia, las empresas son el mayor número de organizaciones humanas, y que si bien no son las más importantes, el mayor número de las decisiones de todos los días, se centran en los temas vinculados con lo comercial.

Rol y función de los sectores público, privado y social en el paradigma de la sustentabilidad y los riesgos del desarrollo insostenible



En este cuadro se puede apreciar el nuevo rol y función que asume cada uno de los tres sectores –interdependientes entre sí– en el paradigma de la sustentabilidad y la regeneración, y su resultante emergente: la Creación de Valor integral, sostenible y regenerativo. Es importante tener en cuenta que en estas últimas dos décadas, entre las organizaciones de nueva generación de los tres sectores, se han construido todo tipo alianzas colaborativas y redes que funcionan como clusters y conforman verdaderas comunidades de práctica y sistemas de influencia. Sin embargo, no debemos olvidar que de la misma forma que las personas, las organizaciones y las instituciones tenemos la capacidad crear valor, si tomamos las decisiones equivocadas y avanzamos en la dirección contraria, también podemos destruirlo.

La Responsabilidad Social

Ante las exigencias de la nueva agenda de la sociedad –que les demanda a las organizaciones y a las instituciones la necesidad de incorporar en su accionar nuevos focos de atención para la creación de valor–, el sector que más rápidamente reaccionó fue el sector privado, la empresa. Por una cuestión de supervivencia y solidaridad egoísta, para poder responder a las exigencias de la sociedad en su conjunto y a las expectativas de sus clientes de tal forma que éstos les sigan

renovando la licencia social que necesitan para seguir operando, el sector privado fue el primero que se *aggiornó*. Buscando al mismo tiempo proteger su principal activo, que son sus marcas registradas¹³¹, y enfrentar las demandas sociales que venían de la mano del proceso de globalización de la economía, muchas empresas implementaron y certificaron nuevas normas, procedimientos e instancias ([normas ISO 14000, 20000 y 56000](#)), y también comenzaron a cumplir con las premisas de la [Responsabilidad Social Empresaria](#).

En la actualidad las empresas líderes construyen sus Reportes de sostenibilidad de forma integrada en base a los lineamientos del [Consejo Internacional de Reporte Integrado](#) (IIRC, por sus siglas en inglés), los [estándares de Global Reporting Initiative \(GRI\)](#) y los indicadores materiales del [Consejo de Normas de Contabilidad de la Sostenibilidad \(SASB\)](#). Este reporte representa una pieza de comunicación fundamental para expresar el progreso de la compañía en el cumplimiento de los principios del [Pacto Mundial de las Naciones Unidas](#) y los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#).

El sector privado representa a casi la mitad de las economías más grandes del mundo. Esto supone que la empresa se asume como un ciudadano corporativo y presenta balances de sostenibilidad, donde muestra su [triple cuenta de resultados](#) (*Triple Bottom Line*), que da cuenta de su rendimiento económico, así como también de su gestión social y ambiental, y su impacto en la [cadena de valor](#). Mediante estos instrumentos, demuestra además su compromiso con transmitir y compartir las mejores prácticas, para que aquellas empresas y organizaciones que forman parte de su [red de valor](#), incorporen esta nueva visión y la adopten dentro de su propio accionar. Este concepto se aplica aún más a las “empresas desintegradas”, que son aquellas que eligen un modelo de negocios en el que sus proveedores son

131 Un buen ejemplo de la pérdida del valor de marca es el caso de Facebook: en año 2018, el valor de su acción bajó más de un 40 % debido a los problemas que tuvo que enfrentar por una brutal crisis de reputación vinculada con el uso indebido de la información de sus usuarios por parte de Cambridge Analytics (Como decía el magnate de las finanzas Warren Buffett: “Pierde dinero de la empresa y seré comprensivo. Pierde una pizca de la reputación de la empresa, y seré implacable”). Es muy interesante ver la evolución que ha tenido el concepto de valor en el mundo de los negocios en las últimas décadas, y cómo este concepto ha ido mutando de los bienes tangibles hacia los bienes intangibles, que sin lugar a duda hoy constituyen los activos más importantes de una empresa. Pareciera ser que en el paradigma empresarial también se cumple aquella sentencia de Saint Exupery enunciada en su libro El Principito: “lo esencial es invisible a los ojos”.

empresas prácticamente cautivas, que producen bienes o brindan servicios para ese solo y casi único cliente-comprador.

Al respecto, tanto la [Ley de esclavitud moderna del Reino Unido](#), como la [Ley de Transparencia en las Cadenas de Suministro de California](#), obligan a las empresas a informar sobre sus procesos de diligencia debida. Solo aquellas que cumplan plenamente con éstas y otras legislaciones similares, estarán preparadas para operar cuando se promulguen leyes más estrictas sobre la responsabilidad global por los derechos laborales.

Dentro de estas prácticas se enmarcan también la promoción del voluntariado corporativo y la adhesión a los pactos de no corrupción.

Antes de avanzar, es necesario mencionar que uno de los primeros pensadores que tuvo una visión radical de la responsabilidad social fue Adam Smith, quien en su obra *La teoría de los sentimientos morales*, nos habla acerca de la estrecha relación que existe entre [la economía y la moral](#). Por su parte, John Elkington, quien en 1994 introdujo el término [“triple cuenta de resultados”](#), declaró recientemente en un [artículo de su autoría](#), que este concepto que él mismo acuñó hace veinte años atrás y cuyo objetivo principal era provocar un pensamiento más profundo acerca del futuro del capitalismo, está casi obsoleto. Cabe destacar, sin embargo, que los postulados y la acción que impulsó la triple cuenta de resultados promovieron el desarrollo de plataformas como el [Global Reporting Initiative](#) y el [Dow Jones Sustainability Indexes](#), y surgieron muchos otros criterios, formas de medición e indicadores que vendrían después como la [Cuádruple Cuenta de Resultados](#), el [Retorno de la Inversión Social \(SROI\)](#), los [modelos de capital múltiple](#), la [contabilidad de costo total](#), el [ESG](#) (que enfoca a los inversores y analistas financieros en los factores ambientales, sociales y de gobernanza), [la medición de las pérdidas y ganancias ambientales](#), el [Blended and Shared Value](#), el [Integrated Reporting](#), el [Impact Investing](#) y más recientemente, el [BCG's Total Societal Impact framework](#), o conceptos como la [productividad del carbono](#), la [economía compartida](#), la [Biomimesis](#) y la [doble materialidad](#). Todos temas que en la actualidad son abordados desde una nueva disciplina: el [management sistémico](#). Este nuevo enfoque del paradigma empresarial, se encuentra a cargo del [Chief Sustainability](#)

[Officer \(CSO\)](#), un manager que no es un especialista, ni un generalista, sino que realiza una lectura integral e integrada de la organización desde la sostenibilidad y la regeneración.

En cualquier caso, tal como afirmó [Stephan Schmidheiny](#), presidente honorario del [Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible \(WBCSD\)](#) y fundador de [Avina](#), “no puede haber empresas exitosas en sociedades fracasadas”. Esto nos lleva a pensar, a su vez, en que [el mercado es un instrumento en busca de un propósito](#): el bienestar de la sociedad y el bien común.

Según el economista [Jeffrey Sachs](#), sin crecimiento económico no puede haber un incremento sostenible en los ingresos, la salud y en otras áreas. El progreso depende de fuertes inversiones en infraestructura –agua, electricidad, manejo de desechos– y éstos, a su vez, dependen de que haya financiación privada a gran escala y, por lo tanto, de un adecuado marco regulatorio del mercado. De modo que el sentimiento anti-mercado no es buen amigo de la reducción de la pobreza. Pero tampoco lo es un fundamentalismo del libre mercado. El crecimiento económico y la reducción de la pobreza no pueden alcanzarse por medio del libre mercado por sí solo. El control de enfermedades, la educación, la promoción de nuevos desarrollos científicos y tecnológicos, y la protección del medio ambiente, son funciones públicas, que deben alinearse con las fuerzas privadas del mercado. La lucha contra la pobreza extrema está ayudando a forjar un nuevo tipo de capitalismo mixto, y los antiguos debates público versus privado están siendo reemplazados por nuevas estrategias que involucren a ambos sectores. También, a medida que el cambio climático y la escasez de agua se intensifiquen, esta necesidad se volverá cada vez más urgente. Ejemplo de ello son [los canjes de deuda por naturaleza](#) –lanzados en la década de 1990 por The Nature Conservancy, una organización dedicada a la conservación de la biodiversidad–, que permiten a un país condonar parte de su deuda en acciones e inversiones de conservación de la naturaleza. A través de estos acuerdos, una parte de la deuda contraída por el país participante con el gobierno estadounidense, se perdona debido al compromiso de dicho país de utilizar estos fondos para la conservación de sus recursos. Costa Rica, Perú, Jamaica, Belice, Panamá, Colombia y Guatemala han sido beneficiados con este

tipo de instrumentos financieros, que les permitieron apalancar millones de dólares para las actividades de conservación de áreas de alta prioridad durante 10 o 20 años).

En alianza con [FSG](#), la ONG que dirige Michael Porter y Mark Kramer, la revista Fortune ha presentado el ranking de las empresas líderes que están cambiando el mundo por medio de un impacto social positivo. Para elaborarlo, se priorizaron compañías con una facturación superior a mil millones de dólares, que son evaluadas y calificadas en base de tres factores: impacto social medible, resultados del negocio y grado de innovación.

En sintonía con estas ideas, en la actualidad están surgiendo una serie de nuevas alternativas, como por ejemplo, la [economía social de mercado](#), una evolución de la economía de mercado orientada a encontrar nuevas formas que aseguren la inclusión social, promoviendo de esta forma un capitalismo de nueva generación regulado por todos los actores. Esto apunta a que dichos actores participen del proceso de creación de valor económico, y que la rentabilidad, la ganancia y los dividendos económicos se conviertan en una herramienta moral válida, cuya administración y destino final también se decida teniendo en cuenta el interés colectivo y las necesidades de la sociedad¹³².

Se enmarcan dentro de estas [nuevas economías](#), la [economía solidaria](#) –como el proyecto de economías solidarias de Río Negro que impulsó [Roberto Killmeate](#) a través del Mercado de la Estepa–, la [economía ecológica](#) –que opone al crecimiento económico basado en el consumo de la energía del carbón, el petróleo y el gas, una inversión pública en conservación de energía, instalaciones fotovoltaicas, transporte público urbano y rehabilitación de viviendas–, la utilización de [capitales privados con fines públicos](#); la empresa social para [negocios inclusivos](#), las empresas para la recuperación de los ecosistemas naturales, los [bonos verdes](#), las [inversiones de](#)

132 Para poder distribuir riqueza económica primero hay que crearla. Por lo tanto, la capacidad de las personas para emprender y crear empresas es clave. Sin embargo, por cada empresa exitosa hay cientos o miles de emprendedores y empresarios que han fracasado y perdido todo su dinero intentando hacer lo mismo. Tomar la decisión de crear e invertir en una empresa es siempre una decisión que implica en sí misma un riesgo económico y un acto de fe importante, porque los resultados económicos positivos nunca están asegurados.

[impacto](#), los [sistemas de microcréditos](#), la [banca ética](#)¹³³ y los [negocios en la base de la pirámide](#), como formas de inclusión a través de la cadena de valor, para que los que menos tienen puedan acceder al mercado. Alineado con esta mirada, el profesor indio [Vijav Govinjarajan](#) acuñó el término [reverse innovation](#) para referirse a procesos a través de los cuales se desarrollan “especialmente” productos de muy bajo costo para poder suplir las necesidades de los países del tercer mundo. Por ejemplo, instrumental médico operado por medio de baterías para zonas rurales, que luego también es comercializado exitosamente en los países desarrollados.

Otras nuevas economías son la [economía del bienestar](#) –una rama de las ciencias económicas y políticas que trata las cuestiones relativas a la eficiencia económica y al bienestar social–, la [economía naranja](#) –color que suele asociarse a la cultura, la creatividad y la identidad¹³⁴–, la [economía del conocimiento](#) –que utiliza la información como elemento fundamental para generar valor y riqueza por medio de su transformación en conocimiento–, la [economía azul](#), inspirada en el libro de Gunter Pauli, que promueve el rediseño de nuestro modo de vida a partir de innovar y aprender a reproducir las formas de vida y los ciclos que se dan en la naturaleza, y la [economía regenerativa](#), impulsada por [John Fullerton](#) y el [Capital Institute](#) que, basada en principios y patrones universales del cosmos, aspira a construir sistemas estables, sanos y sostenibles en el mundo real, que sirvan como modelo para diseñar sistemas económicos regenerativos.

En definitiva, como propone [Otto Scharmer](#), creador de la [Teoría U](#), tendremos que aprender a evolucionar de un sistema económico egocéntrico, a un [sistema económico ecocéntrico](#).

Vinculadas a estas ideas, en Estados Unidos surgieron las empresas B o [B corps](#), una plataforma global que aspira a cambiar el sistema económico mundial,

133 Los bancos éticos o sostenibles son entidades financieras que captan fondos de ahorro e inversión, y conceden financiación a empresas y organizaciones que necesitan recursos para su actividad económica, en sectores que mejoran la calidad de vida de las personas y protegen el medio ambiente. La banca ética surge en los años 60 con el fin de promover un uso responsable y transparente del dinero. Para ello, invierte únicamente en iniciativas y empresas que aportan un valor agregado a la sociedad y el medio ambiente, y que además son viables económicamente.

134 La Economía Naranja encuentra un antecedente en la Economía Creativa, concepto desarrollado por John Howkins, autor del libro *La economía creativa: transformar una idea en beneficios*, que comprende los sectores en los que el valor de sus bienes y servicios se fundamenta en la propiedad intelectual: arquitectura, artes visuales y escénicas, artesanías, cine, diseño, editorial, investigación y desarrollo, juegos y juguetes, moda, música, publicidad, software, televisión, radio y videojuegos. Desde 2005 este sector representa el 6% de la economía global.

nucleando y apoyando a empresas que redefinen el éxito en los negocios y en la sociedad utilizando la fuerza de los mercados para resolver problemas sociales y ambientales, y para lo cual cuentan con una certificación que garantiza el cumplimiento de dichos estándares. Empresas que no solo aspiran a ser las mejores del mundo, sino también “las mejores para el mundo”. Un muy buen ejemplo es Xınca, una fábrica de zapatillas a base de caucho reciclado y desechos textiles, en la que trabajan los reclusos de una prisión de la provincia argentina de Mendoza y miembros de ONGs. Xınca emplea a internos del penal San Felipe, que reciben capacitación y educación sobre la importancia del trabajo y la oportunidad de continuar con el oficio una vez finalizada su condena.

Sin lugar a duda, asistimos al nacimiento de un nuevo ADN empresarial, que propone un nuevo formato de negocios, superador del modelo tradicional que hasta ahora solo se limitaba a la búsqueda de lucro y creación de valor en el plano económico exclusivamente. Esta transformación se da, entre muchas otras cosas, a partir de la incorporación del Propósito a la Misión y Visión organizacional, y al desarrollo de una gestión integral basada en el paradigma de la sostenibilidad y la regeneración. Si logramos que las nuevas economías evolucionen hacia lo integral y lo holístico, es muy probable que en el mediano plazo podamos dejar atrás las clásicas divisiones que existen actualmente entre lo ambiental, lo social y lo económico, y de esa forma pasar de la “o”, conjunción que expresa diferencia, separación o alternativa, a la “y”, que une, integra, suma y agrega coexistencia. A tal punto está avanzando en esta dirección el mundo de los negocios, que la organización empresarial [Business Roundtable](#)¹³⁵ –que reúne a los CEO de 181 de las mayores corporaciones de EEUU– ha expresado que [la maximización de beneficios para el accionista ha dejado de ser la única misión de las empresas](#). Todo indica que estamos evolucionando de un capitalismo centrado en defender a ultranza los intereses de los accionistas (*shareholders*), a un [capitalismo de stakeholders](#) que también considera los intereses de todos los públicos que de

135 La organización Business Roundtable reúne a los presidentes ejecutivos de 181 de las mayores corporaciones de Estados Unidos, desde Amazon hasta Xerox, pasando por las mayores empresas de comercio minorista (Walmart), tecnología (Apple), energía (Exxon Mobil), telecomunicaciones (AT&T), automóviles (Ford), finanzas (JP Morgan Chase), entre muchas otras. Se trata de compañías que cuentan con más de 15 millones de empleados y unos ingresos anuales superiores a los US\$7 billones.

alguna forma están directa o indirectamente vinculados con el accionar de la empresa: los *stakeholders* o partes interesadas.

El [capitalismo de stakeholders](#) no propone organizar los mercados o la propiedad privada de una forma diferente, sino que se refiere a un aspecto más micro: las relaciones de la empresa con su entorno, articuladas alrededor de sus stakeholders o partes interesadas. Clientes, consumidores, usuarios, proveedores, empleados, ejecutivos, accionistas, inversionistas, organizaciones sociales con las que la empresa establece alianzas estratégicas, entre otros, que se vinculan con la empresa y su accionar de manera interna, semi externa o externa, de forma directa o indirecta, y de quienes depende la renovación de la licencia social que la organización necesita para operar.

En la actualidad, el diálogo con los grupos de interés forma parte fundamental de la gestión de la responsabilidad social y sostenibilidad de cualquier organización. Nunca una empresa ha podido permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus públicos. Lo que ocurre es que ahora, estos grupos de interés se han extendido hasta formar verdaderas comunidades de práctica y sistemas de influencia, que tienen cada vez más poder para influir en las organizaciones. Este poder se debe en parte al potencial de conexión que brindan las redes sociales y la capacidad de organización que las partes interesadas poseen alrededor de intereses comunes, y aumenta en la medida que disminuye el control que la empresa puede ejercer sobre ellas. Por eso son tan importantes los canales de diálogo y comunicación que la empresa pueda establecer con sus diferentes stakeholders, para desarrollar [conversaciones con propósito](#).

[Laurence Fink](#), uno de los principales inversores a nivel global, fundador y CEO de BlackRock, anunció que desde el año 2020, sus ejecutivos incorporaron un nuevo criterio de inversión, centrado en la selección de empresas que, además de apuntar a generar ganancias, también sirven a un propósito social. Cada vez resulta más evidente que la sustentabilidad es un nuevo paradigma que no solo vino para quedarse, sino que además se ha constituido en la principal variable de competitividad de cara al futuro. El ex presidente Bill Clinton es uno de los principales promotores de este modelo, que da nacimiento a las ya mencionadas

[organizaciones de nueva generación o de nuevo paradigma](#) a nivel global:

organizaciones que desde su nacimiento tienen incorporado en su propósito la misión de crear valor integral, sostenible y regenerativo. Otro de los grandes promotores del cambio del sector privado a nivel global, es el Príncipe de Gales, que promulgó [Terra Carta](#), una iniciativa inspirada en la histórica Carta Magna, que sienta las bases de un plan de recuperación integral que coloca a la naturaleza, las personas y el planeta en el centro, y que propone aprovechar el poder precioso e irremplazable de la naturaleza, combinado con la innovación transformadora del sector privado para la adopción de formas de producción amigables con el medio ambiente.

Estas empresas y las nuevas economías operan bajo las normas del [comercio justo](#), que incorpora a los costos de producción el precio de las externalidades y el costo de regeneración del recurso, algo que hoy las cuentas contables y los balances de las empresas y organizaciones tradicionales no tienen en cuenta.

Así se puede hablar del [consumo responsable y solidario](#), definido por la elección de los productos y servicios no solo en base a su calidad y precio, sino también por su impacto ambiental y social, y por la conducta de las organizaciones que los producen y comercializan. Conceptos que responden también a la premisa de “un peso, un voto”, practicada por el ciudadano global y que beneficia a aquellas empresas que adhieren a los principios de la Responsabilidad Social Empresaria y desarrollan las mejores prácticas.

Cuando hablamos de comercio justo y consumo responsable, no debemos enfocarnos solamente en el poder de compra de los ciudadanos y los consumidores particulares, sino también en el rol fundamental que podrían jugar los departamentos de compras tanto de los gobiernos, como de las organizaciones internacionales, las grandes empresas y las organizaciones de la sociedad civil. Por su escala, estas organizaciones podrían tener una influencia decisiva sobre su red de valor y sobre el mercado de productores y proveedores de servicios para que éstos incorporen a sus prácticas no solo los preceptos del comercio justo y el consumo responsable, sino también otras dimensiones de la sustentabilidad (tal es

el caso del [Proyecto Global sobre Compras Públicas Sostenibles y Eco-etiquetado SPPEL](#)– del Programa de las Naciones Unidas PNUMA).

Las nuevas economías están dando espacio a las [economías circulares](#), que por su propio diseño apuntan a la regeneración¹³⁶, al bajo carbono, la [reducción](#), el [reciclado](#) y el reuso de materiales, así como al [upcycling o "supra-reciclaje"](#), que transforma un objeto sin uso o destinado a ser un residuo, en otro de igual o mayor utilidad y valor. De esta forma, buscan dar respuesta al flagelo de la [obsolescencia programada](#), tal como ya está comenzando a hacer Europa, que acaba de reconocer el [derecho a reparar](#), y por lo cual los fabricantes deberán comenzar a informar acerca de la vida útil de sus productos.

Un buen ejemplo de iniciativas vinculadas con estos temas es [TriCiclos](#), desarrollada desde 2011 en Chile y con proyección a toda Latinoamérica, que propone recuperar materias primas a través de un sistema de clasificación de “la basura domiciliaria” en forma profesional y ecoeficiente. También se orientan a la gestión sostenible de la biodiversidad y los ecosistemas, su regeneración, los negocios inclusivos y la sostenibilidad política. En todo lo mencionado se basó el [Instituto Ethos](#) –una organización brasilera dedicada a las empresas y la Responsabilidad Social–, para armar su plataforma de [economías inclusivas, verdes y responsables](#), con negocios que buscan la regeneración de la vida y de los ecosistemas naturales y culturales¹³⁷.

En su libro *La Sociedad costo marginal cero*, [Jeremy Rifkin](#) nos advierte que ya hemos ingresado en un nuevo sistema económico interdependiente y colaborativo a nivel global, que funciona más allá de los mercados. Este abordaje no está centrado en el concepto de la propiedad privada, sino en compartir el acceso a los bienes y servicios, y se acerca mucho al [“trueque”](#), que fue la forma que tenía el comercio en

136 Economía circular es un término genérico para una economía que, por su diseño, se convierte en regenerativa. El flujo de materiales se puede dividir en dos tipos: los materiales biológicos, diseñados para volver a integrarse con la biósfera, y los materiales tecnológicos, diseñados para recircular con una mínima pérdida de calidad, ingresando de esta forma en un ciclo regenerativo de una economía que, finalmente, es impulsada por energías renovables.

137 La ciudadanía debe empoderarse tomando conocimiento de lo que le estamos haciendo al planeta, porque solo así podrá darse cuenta de que el actual modelo de desarrollo no funciona, y que para poder vivir en armonía con la naturaleza son necesarias soluciones estructurales. Existen sin embargo fuerzas poderosas, que no desean la transformación socioecológica. Debemos exigir derechos para una naturaleza que está siendo vilipendiada para proteger los intereses económicos de unos pocos. Presionar a gobiernos, partidos políticos, sindicatos y organizaciones sociales en favor de una economía ecológica, que contribuya al bienestar humano sin erosionar la base de la vida: la biodiversidad.

la antigüedad. La [economía colaborativa](#), potenciada por el boom de las comunicaciones móviles, propone un nuevo modelo económico basado en el intercambio entre particulares de bienes y servicios que permanecían ociosos o infrautilizados, a cambio de una compensación pactada entre las partes. El crecimiento exponencial de servicios como Uber (que conecta pasajeros con automóviles con conductores) y Airbnb (que conecta propietarios con gente que busca alojamiento) ha puesto en el centro de la escena un fenómeno que viene creciendo en todo el mundo y que hoy se conoce como la [uberización de la economía](#), que inaugura el surgimiento de los [precios dinámicos, diferenciados y personalizables](#).

Son millones las personas que están utilizando actualmente redes sociales y de distribución para compartir no solo el uso de automóviles, sino también casas, ropa, herramientas, juguetes y otros ítems, a un costo muy bajo, o a un costo marginal igual a cero. De acuerdo con el economista británico [Paul Mason](#), este tipo de fenómenos anuncian que ya hemos ingresado en la era del [poscapitalismo](#). Una iniciativa muy interesante que va en esta dirección es [Fixit](#), un movimiento global de personas que están repensando la noción de consumo a partir de la promoción de la reparación de objetos, aparatos electrónicos y prendas de vestir. De esta forma, no solo se ahorran recursos, sino que también se reduce la [huella de carbono](#) que cada uno de nosotros generamos con nuestros consumos y accionar.

En la actualidad, ya existen las métricas que nos permiten medir nuestra [huella ecológica personal](#), de tal forma que podamos llevar una vida en la que, a través de mecanismos de compensación, podamos reducir dicha huella a cero. En cuanto a la [huella hídrica](#), es importante señalar que la agricultura –que ya ocupa un tercio de la superficie de la Tierra–, en nombre de la productividad, engulle actualmente las tres cuartas parte del agua del planeta.

Respecto de la [eco-eficiencia](#), se trata de un concepto que nació a partir de un concurso que se realizó durante la primera Cumbre de la Tierra en 1992, y que tiene que ver con lo ecológica y económicamente eficiente. Con impulsar la relación armónica entre las personas y la naturaleza, contribuyendo así a la protección de la diversidad y el manejo integrado de los [bienes sociales](#). Desde su formulación, el

concepto ha evolucionado y en la actualidad, en el mundo corporativo, ya se habla de [innovación frugal](#), que es la habilidad para aumentar considerablemente la cantidad de negocios y el valor social, al mismo tiempo que se reduce significativamente el uso de recursos –que por definición siempre son escasos– y su impacto en el medio ambiente. Es un concepto que trasciende ampliamente lo que se conoce como “hacer más con menos” y es la nueva estrategia para esta era de austeridad, en la cual las empresas están siendo prácticamente obligadas a ser conscientes de sus costos y a considerar la importancia que tienen las cuestiones ecológicas y ambientales para sus clientes, consumidores, empleados y el gobierno, diseñando productos que, al mismo tiempo, sean sostenibles, de alta calidad, y se puedan pagar. Más que una estrategia, la innovación frugal es un nuevo enfoque flexible, que tiene en cuenta la escasez de los recursos y no lo toma como una debilidad, sino como un desafío para encontrar oportunidades de crecimiento.

Un buen ejemplo que avanza en esta dirección es la iniciativa que impulsó [Douglas Tompkins](#) en la provincia de Entre Ríos, con el objetivo de recuperar tierras a partir de la restauración del medio ambiente natural y el desarrollo de la economía eco-local. Según Tompkins, la revolución agroecológica se va a dar a partir de las [innovaciones](#) técnicas y no por el avance de la tecnología, y ese cambio es el que nos va a permitir enfrentar los problemas actuales y avanzar en la dirección que marcan las nuevas economías.

“La creación de riqueza económica se apoya en empresas globales, inventoras y disruptivas. Su condición refleja la capacidad para organizar la producción del nuevo tiempo: desde autos eléctricos computarizados hasta cohetes para el transporte privado espacial. Y se apoyan en inversores globales, con quienes se asocian, como Elon Musk, Jeff Bezos, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Zhong Shanshan, Larry Page, Sergey Brin y Larry Ellison, todos exponentes de la nueva economía del conocimiento. Ellos y otros miles están consolidando, a través del proceso de capitalismo schumpeteriano, una nueva economía en la que el paradigma es el valor y no el costo, el principal motor productivo son los intangibles y no máquinas, la oferta de prestaciones importa más que la de productos, y el conocimiento genera más que dinero. La economía de hoy se basa en lo que Edvinsson y Sullivan llaman el capital intelectual: conocimiento organizado que se convierte en beneficio y que

se encuentra formado por ideas, inventos, tecnologías, programas informáticos, gestión, diseños y procesos. Los nuevos empresarios no solo innovan en lo que generan, sino en cómo lo hacen. Trabajan sobre lo que John Kay llamó arquitecturas de vínculos: asociaciones creativas espontáneas, que forman ecosistemas complejos. La realidad ya no se ajusta a la división en las disciplinas a la que la sometimos hace años: economía, ciencia, tecnología, comunicaciones, contratos, administración de organizaciones, salud, sociología, política. Todas se vinculan en un todo”, sostiene Marcelo Elizondo.

En relación a estos nuevos enfoques de la economía, Joe Brewer, un especialista en cambio cultural, acuñó un nuevo término, “[evonomics](#)”, resultado de la unión de dos palabras: economía y evolución. Según Brewer, *evonomics* es el próximo paso en la evolución de la economía, una síntesis que reúne disciplinas tales como el comportamiento, la complejidad, la ecología, el medio ambiente y las ciencias de la evolución, con el fin de superar los mitos que nos presentan los modelos económicos con los que trabajamos en la actualidad y también para ayudarnos a comprender cómo realmente funciona la economía global.

Hacia una gestión sostenible

El paradigma empresarial tradicional, atento exclusivamente al lucro, suponía medir el impacto, la eficacia y la eficiencia a través de lo que se conoce como la [gestión por objetivos](#), con el fin de maximizar sus resultados en los mercados en los que opera. Sin embargo, en la actualidad, frente a este cambio de paradigma, la empresa debe transformar su modelo de gestión tradicional en un nuevo modelo que incorpore en su proceso de toma de decisiones los valores de la sustentabilidad y la regeneración. Esto significa migrar hacia un modelo de gestión sostenible, que integra una nueva dimensión en la gestión: la [gestión por subjetivos](#), que incide y se manifiesta tanto en lo económico, como en lo político, lo social y lo ambiental. Este concepto –que leí por primera vez en un documento que había elaborado [David Keller](#) para la [Fundación Avina](#)–, contribuye no solo a que aumenten los niveles de sostenibilidad de la organización, sino también los niveles de sostenibilidad de la sociedad en su conjunto.

La gestión por subjetivos se concentra en la forma en la que se alcanzan los objetivos, y de qué modo se establecen los vínculos entre las personas y se conforma el pacto cultural organizacional para alcanzar aquello que nos hemos propuesto. Mientras que la [gestión por objetivos](#) está relacionada con el *qué* –los aspectos tangibles de la gestión–, la gestión por subjetivos está vinculada con el *cómo* –los aspectos vinculares e intangibles de la gestión–. La suma de ambas dimensiones –la gestión por objetivos y la gestión por subjetivos– da como resultado un modelo de [gestión sostenible](#), que incide y se manifiesta tanto en lo económico como en lo político, social y ambiental.

En el caso de una empresa, adoptar un modelo de gestión sostenible, que es el resultado de sumar la gestión por objetivos y la gestión por subjetivos, supone, entre muchas otras cosas, extender el concepto de la cadena de valor a una verdadera red de valor que atienda los requerimientos tanto de los accionistas como de los diferentes *stakeholders* –las personas u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por la actividad de la organización–, y tener en cuenta tanto la calidad del producto y del servicio, como la calidad de las relaciones y los vínculos con el público interno, los proveedores, los clientes, la comunidad, el medioambiente, los gobiernos y la sociedad¹³⁸. Un buen ejemplo de esto es el [modelo de gestión 360](#), que busca hacer cada vez más compatibles los distintos intereses y expectativas de cada público de interés o parte interesada.

También implica aplicar el concepto de [coopetencia](#), neologismo que es la suma de dos conceptos: la cooperación y la competencia, entendiendo la competencia no como la rivalidad y la forma de buscar la eliminación del otro, sino como la oportunidad para que cada uno dé lo mejor de sí mismo y se puedan explotar las mejores “competencias” de los diferentes actores sociales para transformar la realidad, al mismo tiempo que se complementan las capacidades personales desde la singularidad de cada actor¹³⁹.

138 A nivel personal, la gestión por subjetivos mejora la calidad de la persona que al final del día la organización le devuelve a su familia.

139 Así como la complementariedad tiene relación directa con la cooperación, la suplementariedad está íntimamente vinculada con la competencia. La competencia, entendida como la supervivencia o prevalencia del más apto, se puede convertir muy rápidamente en el principio de una rivalidad y desembocar en el dilema del prisionero, en el que dos personas u organizaciones pueden llegar a elegir no cooperar, incluso si ello va en contra de los intereses de ambas.

Todos estos temas nos llevan a pensar en términos de patrones sustentables de producción y consumo, surgidos desde la gestión sostenible en el marco de la cooepetencia. Un buen ejemplo es el caso de las empresas Coca Cola y Pepsi Cola, que han decidido unir esfuerzos y trabajar juntas en el marco de la iniciativa regional de reciclaje inclusivo [Latitud R](#), impulsada por las fundaciones Avina, Red Lacre, el Bid Fomin, Dow Chemical y Nestlé, con el propósito de transformar la gestión de los residuos en América Latina y el Caribe hacia un modelo inclusivo y circular. Estas mismas ideas están haciendo que hoy muchas empresas comiencen a considerar que el *bonus* anual que reciben los ejecutivos como premio económico, debe estar directamente vinculado con su capacidad para crear valor sostenible y no solamente con la rentabilidad obtenida durante el ejercicio.

En este momento de transición que nos toca vivir, tanto en el ámbito empresarial como en el social se están estudiando y poniendo en práctica nuevos modelos de gestión basados en la sustentabilidad. Mediante el establecimiento de nuevos estándares y el desarrollo de nuevas prácticas, estos modelos actúan también como una barrera de entrada en los mercados internacionales, que como consecuencia de la globalización se han vuelto altamente sofisticados y competitivos. Debido a ello, las organizaciones están siendo permanentemente empujadas tanto por el mercado como por la sociedad a tener que innovar y encontrar nuevas habilidades distintivas –aquello que hacemos mejor que nadie–, para alcanzar de esta forma una ventaja competitiva que les permita diferenciarse para poder sobrevivir.

Es muy interesante ver cómo la agenda de la responsabilidad social empresarial ha influido en la de la sociedad, al punto que hoy ya se está abandonando este concepto –que en un principio estaba circunscripto solo al sector privado–, para extender sus prácticas y significados a los demás sectores y organizaciones de la sociedad bajo la denominación de Responsabilidad Social de las Organizaciones (RSO). Su dimensión estratégica nos ayuda a identificar las oportunidades dentro del contexto, para de esa forma poder construir un mapa de oportunidades sociales, mejorando el impacto y la calidad del entorno cooepetitivo. Son varios los ámbitos académicos en los que ya se está discutiendo acerca de la “responsabilidad espiritual de las organizaciones” como la forma de humanizar los vínculos entre sus

integrantes, y de éstos con sus tareas, funciones laborales y sistemas de producción. Este concepto, en el que hace algunos años me introdujo [Carolina Biquard](#), está directamente vinculado con alinear la misión de la organización con los valores que se encuentran comprendidos en el propósito de la misma, como por ejemplo, la dignidad humana, la ética del cuidado, la cultura de paz y la defensa de la vida por sobre todas las cosas.

Por último, no son pocos los avances que se han logrado en estos años en materia de derechos humanos vinculados con los negocios en general. Desde el lanzamiento en 2011 de los [Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU](#), la problemática de la gestión del impacto de los negocios en los derechos humanos ocupa un lugar relevante en las estrategias de sustentabilidad de las empresas. En la actualidad ya existe el [Business Human Right Center](#), una ONG internacional que nuclea a más de 5000 grandes empresas de 180 países, cuya misión es motivar a las compañías a facilitar las discusiones públicas y aumentar la transparencia de sus acciones e impactos sobre los derechos humanos.

Por su parte Michael Porter, con el apoyo de las fundaciones Avina, Rockefeller y Skoll, ha desarrollado el [Social Progress Imperative](#), el primer índice que separa por completo los indicadores sociales de los económicos, y que ya se aplica en más de 50 países. Otro buen ejemplo de índices a tener en cuenta son el [Índice de Gini](#), que mide el grado de equidad que existe dentro de cada país, [el índice de Desarrollo Humano](#), el [Índice de desarrollo sostenible](#) y el [Índice para una vida mejor](#).

El desarrollo insostenible

Ya ha quedado demostrado de mil formas diferentes que el modelo anterior es insostenible y que no nos lleva a ninguna parte, más que a constituir al hombre cada vez más en un “sobjeto”, como decía Verdú, perdiendo la libertad y la dignidad humana¹⁴⁰ que es de lo único de lo que se trata estar vivo¹⁴¹.

¹⁴⁰ Kant distinguió entre lo que tiene precio y lo que tiene dignidad. Tienen precio aquellas cosas que pueden ser sustituidas por algo equivalente, en tanto que aquello que trasciende todo precio y no admite nada equivalente, eso tiene dignidad. Solo el hombre posee con pleno derecho, incondicionalmente, esa cualidad de incanjeable, fin en sí mismo y nunca medio.

El modelo actual de producción y acumulación se basa en la idea de alcanzar la felicidad a través de un proceso de consumo infinito de bienes y servicios (consumismo), sin tener en cuenta que el deseo humano no se agota jamás: mientras una persona está viva, desea. Por lo cual, si la satisfacción del deseo está solo orientada hacia los bienes materiales, está muy claro y es sabido que nunca se va a lograr ese sentimiento de plenitud tan buscado, ya que gratificación y felicidad son dos conceptos que no siempre están relacionados ni van de la mano¹⁴².

El problema no es la posesión de bienes sino insaciabilidad: una promesa constante de algo que se desea y que, una vez obtenido, no genera satisfacción, y por eso remite a la necesidad constante de continuar en este accionar. De allí nacen los procesos de consumo compulsivo, que intentan calmar un ansia que está dentro de nosotros, y que es el estado existencial de la subjetividad en una sociedad que progresivamente ha hecho desaparecer otras formas del placer. Como lo define el ex presidente de Uruguay, Pepe Mujica: “el consumismo y la acumulación sin límite son dos nuevas formas de la esclavitud”¹⁴³.

Esta trampa –arraigada en la mirada de corto plazo–, demanda la maximización de la ganancia y la materialización del deseo. O la satisfacción del mismo en el plano de lo material en forma inmediata, como respuesta a la angustia frente a la muerte, porque dentro de la promesa actual del sistema subyace la idea de que si consumo, soy eterno y nunca muero¹⁴⁴. En su libro *¿Cuánto es suficiente?*, Robert y Edward Skidelsky abordan el tema de la insaciabilidad económica, el deseo de más y más dinero, como un hábito enraizado en la sociedad.

137 En 1798, Thomas Malthus pronunció su famoso discurso prediciendo que amplios sectores de la humanidad permanecerían en un estado de hambruna, ya que la población siempre crecería más rápido que la producción de alimentos. Tales preocupaciones se entrelazaron en el influyente libro *Los límites del crecimiento*, publicado en 1972, que anticipó un mundo que se despoja de alimentos y materias primas mientras se sumerge en la contaminación. En la actualidad, el mundo en su conjunto tiene potencial de producción suficiente para satisfacer la demanda de alimentos. La tasa de crecimiento de la demanda mundial de productos agropecuarios ha disminuido, ya que el crecimiento de la población también se ha hecho más lento, y el crecimiento de la demanda se hará todavía más lento en el futuro.

138 Según la socióloga Roberta Paltrinieri, desde el punto de vista aristotélico, el concepto de felicidad se refiere a la obtención del placer a través de una acción. Sobre la base de esta dimensión aristotélica se ha ido construyendo la sociedad de consumo.

139 Krishnamurti señala que mientras cada uno de nosotros busque seguridad psicológica, la seguridad fisiológica que necesitamos –alimento, vestido y albergue– se ve destruida. “Vamos en busca de una seguridad psicológica que no existe, y la buscamos por medio del poder, de la posición, de los títulos, de los nombres, todo lo cual destruye la posibilidad de la seguridad física. Esto, cuando se lo considera, resulta un hecho evidente”.

140 “¡No sé lo que quiero, pero lo quiero ya!”, nos sigue recordando Luca Prodan desde el escenario del Einstein. O como bien decía Séneca: “Nunca hay vientos favorables para el que no sabe adónde va”.

Tan fuertemente han echado sus raíces estas ideas en la cultura actual, que ya se habla de una nueva categoría de ser humano que es el *homo economicus*: un individuo que solo piensa en lo que le conviene y mide todo en términos de resultados económicos, eficiencia y eficacia al servicio de ganar cada día más dinero, sin importar mucho la forma en que lo logra ni las consecuencias de su accionar en el largo plazo, y muchas veces actuando fuera del marco de la ley con el fin de maximizar sus beneficios y promoviendo [la cultura del descarte](#). Esta mirada profanadora de la realidad –que es el resultado de la colonización de la economía sobre la política–, se suele extender después a todos los ámbitos de la vida de este individuo, y también a los vínculos que establece con su entorno (cuando se “cosifica” al ser humano, las personas y los vínculos pasan a ser un objeto más de consumo).

A tal punto está imperando e imponiéndose esta mirada utilitaria, que Eurostat, la oficina de estadísticas de la Comunidad Europea, dictó una normativa que insta a incluir en el cálculo del PBI todas las actividades económicas, sean éstas lícitas o no, como por ejemplo, la prostitución, la venta de drogas y el contrabando. De esta forma, espera conseguir una suba nominal del PBI, que implicará una reducción del déficit y del porcentaje de deuda, dos de las metas que Bruselas fija a los países miembros de la Comunidad¹⁴⁵.

“Nuestro mundo es demasiado pequeño para un sistema económico construido en base a las aspiraciones materiales y el deseo humano, por lo tanto, es necesario reformular el sistema para desarrollar una economía enfocada en resolver las necesidades humanas”, sostiene el Fray y Doctor [Eduardo Agosta](#). El mayor obstáculo para la economía basada en el deseo son los límites ecosistémicos planetarios. Vivimos en un planeta finito, mientras que nuestros deseos y aspiraciones son infinitos. En consecuencia, el crecimiento indefinido es imposible; algo que se relaciona con aquello que afirma Jung cuando dice que el espíritu de

145 Imposibilitado de calibrarse desde el centro, el sistema político tradicional termina por definirse en el choque explosivo de sus extremos: el modelo pospolítico y el movimiento antipolítico. Ambos astillan la política convencional, pero uno lo hace desde adentro y el otro desde afuera. El primero se planta frente a la sociedad a partir del decreto del fin de las ideologías, y aunque siempre se ha jactado de estar por encima de la política, no duda en usar las instituciones para su propio beneficio. El segundo intenta recuperar el debate ideológico, pero sospecha de su representación en los escaños parlamentarios, las cámaras senatoriales o la partidocracia; llega desde el reclamo callejero y no se siente “más allá”, sino directamente en contra de lo que la política representa hoy.

este tiempo está regido por la utilidad, el valor expresado en dinero, la desaparición del límite, y la justificación de todo lo anterior¹⁴⁶.

Un caso interesante para analizar es la nueva tendencia que se ha impuesto en las áreas de recursos humanos, y que es la de contratar “personal *multitasking* lastre cero”. Tal como lo presenta Vicente Verdú en su libro *La Ausencia*, el candidato “lastre cero” es un individuo de pocas o débiles raíces geográficas, familiares, políticas o religiosas, que acepta cambiar de función sin protestar, admite cambio de horarios sin traba y se presta a desplazamientos sin resistencia. Su principal habilidad distintiva no es el conocimiento sino mostrarse curioso, flexible, empático, simpático y despierto. Este nuevo empleado se aboca a lo que tiene que hacer en cada momento, pero sin involucrarse afectivamente con su tarea. Este “producto humano” obviamente se vuelve más valioso si no está en pareja, no tiene familia y no está enamorado. Es mejor que sea una persona sin hijos y sin ascendientes a su cargo. En consecuencia, será idóneo para ocupar un cargo aquel que viva en un espacio sin proyecto personal definido. De esta forma, se logra tanto el ideal de la adaptación más inmediata como la posibilidad de su más rápida liquidación¹⁴⁷ (ya en 1966 los Beatles habían compuesto su tema *Nowhere man*, que con su título preanuncia uno de los grandes problemas de esta época).

En su libro *La sociedad del cansancio*, el filósofo coreano Byung-Chul Han explica que la sociedad del siglo XXI ya no es disciplinaria, sino una sociedad de rendimiento. A partir de cierto nivel de productividad, la técnica disciplinaria alcanza su punto límite y, para aumentarla, es necesario recurrir a la positividad del poder, que es mucho más eficiente que la negatividad del deber. El sujeto de rendimiento no solo es mucho más rápido, efectivo y eficiente que el sujeto de obediencia, sino

146 El pacto civilizatorio ha sido posible en gran medida porque en algún momento de la historia decidimos reemplazar la espada por el dinero, y el cortar cabezas por contarlas. Y no se puede dudar que ésta ha sido una decisión muy acertada que nos acompaña hasta nuestros días. Sin embargo, intentar reducir todo al plano económico es un grave error, porque esa no es la única dimensión de la vida ni tampoco la más importante. Vivimos rodeados de urbanizadores rapaces, industrialistas despiadados, reparticiones públicas ineptas y políticos insensibles, que asumen, interpretan y ejercen la política como la forma más efectiva para conspirar, mentir e imponerse a los demás. A estos se suman grupos de presión y de poder organizados a través de supraestructuras verticales, conformadas por empresas y organizaciones dirigidas por “criminales con conocimiento”, que representan intereses económicos a escala global, que actúan por encima de los países y gobiernos. Como sostiene el filósofo argentino Santiago Kovadloff: “Si no tenemos poder para impedirlo, tengamos al menos el coraje para denunciarlo”.

147 Vida hormiga: trabajar, trasladarse, ahorrar, consumir, conectarse y descansar para ir a trabajar al otro día. Sin tiempo para el ocio, para contemplar, para meditar, para disfrutar, para sentir. No poder estar en ningún lugar por querer estar en todos, no poder estar con nadie por querer estar con todo el mundo. Vivir sitiados por pantallas que todo lo resuelven y brindan sentido de identidad y pertenencia. Y el pacto de gasto por las nubes. Como afirma Konrad Lorenz “habría que preguntarse qué es lo que le causa un mayor daño al alma de la humanidad: si la codicia engeguedora o el apuro devastador”.

que además, al estar libre de un dominio externo que lo obligue a trabajar, o incluso lo explote, es dueño y soberano de sí mismo. Así, el sujeto de rendimiento se abandona a la libre obligación de maximizar su rendimiento, y el exceso de trabajo se agudiza y se convierte en autoexplotación, que resulta mucho más eficaz que la explotación por otros, pues va acompañada de un sentimiento en el que libertad y coacción coinciden. Esta autoreferencialidad genera una libertad paradójica, en la que el explotador es al mismo tiempo el explotado. El verdugo es su propia víctima. Se da una explotación sin dominación, que se despliega en nombre de la libertad. Esta inmanencia de la violencia hace que desaparezca cualquier frente que pudiera combatirse frontalmente¹⁴⁸.

Alineado con este pensamiento se encuentra “la ciencia de los hábitos”, que promueve la productividad personal a partir de rutinizar la mayor cantidad de instancias de la vida cotidiana, de modo tal que los *life hackers* –como denominan a las personas que adhieren a este estilo de vida–, puedan de realizarlas en piloto automático con el fin de ganar tiempo. Una práctica ideal para personas que sienten que tienen poco tiempo y eligen robotizar sus vidas al máximo en pos de la productividad personal y el rendimiento.

Siguiendo con esta cosmovisión del nuevo rol del trabajador de la era del conocimiento y de la conciencia, [John Moravec](#) creó el término *knowmad* para referirse a los trabajadores nómadas del conocimiento y la innovación. El neologismo combina las palabras *know* (conocer, saber) y *nomad* (nómada), y da cuenta del perfil de un sujeto capaz de ser un nómada del conocimiento. Un *knowmad* se caracteriza por ser innovador, imaginativo, creativo, capaz de trabajar en colaboración con casi cualquier persona, en cualquier momento y lugar. Alguien que es valorado por su conocimiento personal, lo que le proporciona una ventaja competitiva con respecto a otros trabajadores¹⁴⁹. Este concepto se alinea perfectamente con el *no lugar*, término acuñado por el sociólogo [Marc Augé](#) para

148 En este contexto, la irrupción de la inteligencia artificial en el mundo de los negocios, agrava mucho más esta situación, ya que: “*The more data you have, the better your product. The better your product, the more data you can collect. The more data you can collect, the more talent you can attract*”.

149 Casi sin darnos cuenta, estamos ingresando en un nuevo paradigma en el que las relaciones laborales no solo se caracterizan por la ausencia del vínculo tradicional empleador/empleada, sino que además se hiperflexibilizan a un punto tal, que si el otro muere no importa, ya que inmediatamente se lo puede reemplazar por otro rol –pero no por otra persona–, reduciendo de esta forma el trabajo a una función estrictamente mecánica y cuyo principal objetivo es llenar un agujero en vez de reconocer su rol dignificador, creador de valor y de sentido tanto para el individuo como para la sociedad en su conjunto.

referirse a los espacios de transitoriedad que no tienen suficiente importancia como para ser considerados “lugares” y en los que transcurre gran parte de nuestra vida. Ejemplos de ellos son las habitaciones de los hoteles, los shoppings, las autopistas, los aeropuertos, etc.

La sociedad se encuentra, por lo tanto, frente a los efectos de una epidemia psicológica, ya que todo se convierte en mercancía y oportunidad de ganancia. De modo que, inexorablemente, el nuevo paradigma debe estar enfocado en superar la idea del consumismo para empezar a encontrar nuevos ideales¹⁵⁰ y factores sustentables de producción y de consumo, entendiendo que prosperidad es mucho más que consumo ilimitado. [Tim Jackson](#) incursiona en el tema, proponiendo un nuevo abordaje: [la prosperidad sin crecimiento](#).

Formas sostenibles de desarrollo humano

La idea del desarrollo económico sostenible tal como se promulgó en 1992, en el marco de la [primera Cumbre de la Tierra](#) celebrada en Río de Janeiro, quedó obsoleta. Buscaba estimular la adopción de patrones de producción, comercialización y de consumo que favorecieran la responsabilidad social empresarial, la inclusión social, la sostenibilidad ambiental, el comercio justo, la cultura emprendedora, la solidaridad y la reciprocidad, pero la sociedad pasó casi 30 años sin prestar atención a lo que había que hacer. La aceleración del consumo producto de la globalización, los errores en la producción y el mal uso de los recursos naturales fueron además tan significativos en estas dos décadas en las que China, India, Pakistán y varios países africanos –de la mano de las empresas multinacionales chinas– se incorporaron a este modelo de capitalismo salvaje y sobreexplotación de los recursos naturales, que el concepto con el que nacieron los postulados del desarrollo sostenible están quedando perimidos, lo que exige una

150 Si bien todas estas reflexiones que venimos compartiendo son ciertas y en gran medida también verdaderas, es importante tener en cuenta que, como señala Aler Donadio, quienes las hacemos somos todas personas que estamos incluidas en el sistema desde siempre y que hemos gozado (y lo seguimos haciendo) de todos los privilegios habidos y por haber. Es entonces quizás, el momento de empezar a escuchar a aquellos que no lo están y que no lo han estado nunca, para saber qué es lo que ellos piensan y sienten cuando, por ejemplo, desde la academia y los libros se les anuncia que de la fiesta del consumo no van a poder participar porque el planeta se ha vuelto finito, o sea, que se van a quedar afuera una vez más.

nueva definición que nos lleva a dos nuevos conceptos de capitalismo: [capitalismo natural](#) y [capitalismo regenerativo](#).

A este nuevo paradigma se lo puede llamar el de la sustentabilidad o sostenibilidad, porque está basado en el ideario del desarrollo sostenible que después evolucionó y dio lugar al [desarrollo humano sostenible](#) y a la [regeneración](#). Si repasamos el concepto, se trata de aquel proceso que atiende las necesidades de la generación actual sin sacrificar el capital natural, tomando en consideración las necesidades de las generaciones futuras, que también tienen derecho a disfrutar de los bienes de la Tierra y de la cultura. En definitiva, se trata de no vivir más allá de nuestras posibilidades; no quemar nuestra casa para mantenernos calientes ni cortar la rama en la que estamos sentados; vivir de los intereses y no del capital.

En la actualidad, hay tres agendas internacionales en sintonía: la Agenda 2030 global para el desarrollo sostenible, la Agenda por el Clima y la Agenda por la Diversidad Biológica. Las tres plantean una reducción de los impactos ambientales negativos sobre el planeta, y la inclusión social. Estas agendas se pueden medir con el [índice de sustentabilidad](#) que publica la Universidad de Yale y que evalúa a 180 países por su salud ambiental y la vitalidad de sus ecosistemas.

La humanidad se encamina hacia un desarrollo sostenible con un fuerte acento y orientación hacia el ser humano y el cuidado de nuestra casa común, que es la Tierra, y no hacia el desarrollo *per se*. Una formulación más adecuada de esta idea sería hablar de “formas sostenibles de desarrollo humano para alcanzar sociedades sostenibles”, basadas en un método de organización social y política que permita a todas las personas y los seres vivos tener una existencia digna –todos componentes del [Green New Deal](#), un conjunto de propuestas políticas para abordar el calentamiento global y la crisis financiera–. Porque en verdad, acerca de lo que se discute permanentemente cuando hablamos sobre todos estos temas es sobre la [dignidad humana](#), un concepto omniabarcante que, entre otros, incluye el de la

dignidad del trabajo¹⁵¹ y la libertad de poder ser, porque trabajar es mucho más que solo recibir una remuneración a cambio o percibir un ingreso económico. Trabajar significa capacidad para transformar la realidad, libertad para crear, independencia, emancipación y plenitud. Cuando uno trabaja, forma parte de algo mucho más grande y trascendente, que es participar con su propio esfuerzo y [laboriosidad](#) de una red que construye valor para todos, tanto en el plano público como económico y social¹⁵².

Un caso muy interesante es el de Bután: como respuesta a las críticas por la pobreza económica de su país expresada a través del PBI, en 1972 su rey, Jigme Singye Wangchuck, propuso medir la felicidad de su pueblo. El [Índice de Felicidad Bruta](#) es un indicador que mide la calidad de vida en términos más holísticos y psicológicos que el [Producto Bruto Interno](#), y se basa en la premisa que el verdadero desarrollo de la sociedad humana es el resultado de la complementación del desarrollo material y espiritual. Desde 2006 la fundación [New Economic Foundation](#) publica a su vez el [Índice del Planeta Feliz](#), un índice alternativo de desarrollo, bienestar humano y ambiental que se mide cada tres años.

El ciudadano global

Como ya se ha mencionado, el gran artífice de esta transición en cada uno de los ámbitos donde opera es el ciudadano global, que se caracteriza por ser activo, participar, comprometerse, estar informado y formado, tener autonomía moral desarrollada, mirar la realidad con criterio propio, operar a través de redes virtuales y reales reflexivas, alimentar la discusión y crear conocimiento, tener un mayor

151 Es muy grave que, en vez de tratar de establecer reglas de juego claras para que todos puedan acceder a un trabajo digno, los gobiernos populistas elijan entregarle dinero a la gente a través de planes sociales sin pedir ni exigir ninguna contraprestación a cambio. Bajo esa forma de clientelismo, no solo se pone en juego la libertad del individuo, sino que además se le está diciendo que no tiene nada valioso para aportar a la sociedad. Por otra parte, en el plano familiar, los padres dejan de sentir que su obligación es ocuparse de la manutención de sus hijos y traspasan esta responsabilidad al Estado. Lo mismo sucede en el plano de lo colectivo: la sociedad deja de preocuparse por los pobres y por los que menos acceso a las oportunidades tienen, y también descansan esta responsabilidad en el Estado. Sin lugar a dudas, los “planeros” son víctimas de un sistema que los somete y utiliza para sus fines electorales. La única solución a este flagelo es crear las condiciones necesarias para que las personas que se encuentran en esta situación, puedan acceder a un trabajo digno de calidad que les permita abandonar voluntariamente las dádivas que distribuye en gobierno, y de esa forma, a través del fruto de su esfuerzo y trabajo, poder ir en la búsqueda de su propio proyecto de vida.

152 En su libro “*Más allá de las cosas*”, Carlos Carretto sostiene que el ser humano es un absoluto, por lo tanto, no se lo puede reducir a la concepción burguesa heredada por nuestra generación enferma de racismo, colonialismo, liberalismo, comunismo o culturalismo, que niegan esta condición de la dignidad humana.

grado de conciencia de sus propias conductas, y ser un actor político cosmopolita, que practica valores cívicos y ciudadanos en su vida cotidiana, influyendo de esta forma en la agenda pública a nivel local, regional y global. Un individuo que abraza tres principios básicos: la adhesión y la defensa de los derechos humanos y el medioambiente; que se asume como [agente de cambio](#), y que aspira a formar parte de la solución y no del problema.

El ciudadano global se constituye así en el delta del cambio posible, a través de la conformación de comunidades que practican el civismo activo, sin importar su ámbito de pertenencia e influencia social o laboral¹⁵³. Estas nuevas comunidades – conformadas por personas y organizaciones que operan en forma presencial o virtual, descentralizada, en tiempo real, a través de redes y a distancia–, se organizan con otros que comparten los mismos valores y suelen representar a la sociedad civil organizada, que busca ampliar su escala y ámbito de influencia partiendo desde lo local, con proyección hacia lo regional y global (abordaje [glocal](#), como bien lo define el término en inglés). De esta forma, la ciudadanía global se expresa como “una nueva forma de ser y de estar en el mundo”, y ofrece nuevas instancias de construcción colectiva para los procesos de toma de decisiones, buscando y generando nuevos espacios de conversación con nuevos actores, con el fin de incidir en el colectivo global y mejorar la capacidad y la calidad del diálogo. Un buen ejemplo de las acciones que llevan a cabo estas comunidades es [The European Citizens’ Initiative](#) (ECI), que les permite a los ciudadanos europeos formar un comité integrado por miembros de siete países y presentar propuestas legislativas a la Comisión Europea. También, el [Foro Social Mundial de Porto Alegre](#), que posibilita la construcción de “puentes” dentro de las organizaciones de la sociedad civil –dando espacio así a una “[nueva diplomacia](#)” que crece fuera del ámbito de los gobiernos y se desarrolla cada día más–, y a la conformación y expansión de [observatorios sociales](#).

Las diferentes herramientas de comunicación e interacción social que hoy nos ofrece Internet han resultado muy útiles para estos procesos, resultado de la

153 Por primera vez en la historia comienza a tener lugar a nivel internacional la representatividad de movimientos ciudadanos, legitimada y reconocida por la sociedad, que no está dada por los gobiernos, ni por los organismos del Estado, ni las organizaciones intergubernamentales, sino a través de las organizaciones de la sociedad civil actuando a nivel global.

confluencia de tres vectores: el crecimiento exponencial de las organizaciones de la sociedad civil, las formas sostenibles de desarrollo humano y la irrupción definitiva de la tecnología en la vida cotidiana de las personas.

Iniciativas y comunidades online como Linux y otros sistemas operativos de software libre, que reflejan valores como la transparencia y la voluntad de compartir; las obras publicadas bajo licencias [Creative Commons](#) o [copyleft](#), que aseguran la gratuidad y el uso compartido de la propiedad intelectual en perpetuidad; Wikipedia —la mayor enciclopedia jamás creada por la humanidad y el sexto sitio más visitado de la web—, entre muchos otros, son también actores centrales de esta transición, que posibilitan la construcción colectiva en diversidad, a distancia, de forma descentralizada, en tiempo real y a escala global, y en muchos casos, en forma gratuita (la gran ventaja de promover el desarrollo de plataformas *open source* es que permiten acelerar los procesos en forma exponencial y, en consecuencia, aumentar la escala muy rápidamente).

Por un equilibrio planetario

Para preservar el planeta y vivir de acuerdo a los preceptos del nuevo paradigma, el ciudadano global tiene que comprometerse no solo con los postulados de esta nueva cosmovisión, sino también —especialmente si le toca el ejercicio del liderazgo— con los preceptos que nos marcan la educación emocional y la [ecología emocional](#). Estas disciplinas se ocupan del arte de aprender a “gestionar” las emociones, con el fin de que la energía que éstas generan sea dirigida al crecimiento personal, a asumir la [responsabilidad afectiva](#), a la mejora de las relaciones interpersonales, a la construcción de inteligencia y conciencia colectiva, y de un mundo más armónico y solidario. Cuando estas disciplinas son incorporadas a la vida de una organización, nos encontramos frente a la [filotimia corporativa](#), un concepto cuya etimología es simple: *philos-amor* y *timi-honor*, una brújula ética interna de equidad, compasión y justicia; un universo cultural que contiene ricos significados tales como decencia, honradez, altruismo, solidaridad, amistad y otros ideales que abrigan lo que significa vivir con integridad, en dignidad y amor. También, [aprender a decir “no”](#) y respetar los límites que nos cuidan. En los albores

de la humanidad, los sacerdotes grabaron en los dinteles de piedra del templo de Apolo en Delfos, dos preceptos que siguen teniendo en la actualidad todo su sentido: “Conócete a ti mismo” y “Nada en exceso” (solo quien ha comprendido y aceptado sus propios límites puede decidir ordenar y humanizar sus acciones)¹⁵⁴.

Mucha agua ha corrido debajo del puente desde que en 1854 [Henry David Thoreau](#) publicó su ensayo [Walden](#). En ese mismo año, el jefe indio [Noah Sealh](#), lanzó su [proclama](#) en respuesta a la propuesta del presidente norteamericano Franklin Pierce. Unos años más tarde, el monje agustino [Gregor Mendel](#) publicó sus [estudios sobre genética](#), [George Perkins March](#) dio a conocer *Man and Nature*, y en 1869, [Ernst Haeckel](#) acuñó el término “ecología”¹⁵⁵ para referirse al estudio del planeta Tierra.

El documento [La Gran Transición](#), publicado en 2002 por el [Grupo de Estocolmo](#) y en cuya lectura me introdujo hace algunos años Ramiro Fernández –“Rama” para los amigos–, afirma que el estado actual de nuestra civilización constituye un momento crucial de transición, y describe los escenarios futuros, dividiéndolos en sostenibles e insostenibles. Queda claro por lo tanto que lo que está en juego es la [sostenibilidad del planeta y sus ecosistemas](#), y que la única esperanza de contener la destrucción y la violencia para poder cambiar el rumbo, abandonar la [indefensión aprendida](#) y detener la capacidad depredadora que tiene el hombre, es desarrollando los anticuerpos sociales que necesitamos para recuperar, en principio, la sensibilidad por todo lo que está vivo¹⁵⁶.

Es lo que Leonardo Boff llama la “[democracia ecológico social planetaria](#)”: un nuevo pacto mundial, un nuevo esquema de gobernabilidad, enfocado en los ecosistemas y el planeta desde un abordaje sistémico por el cual, además de la universalización de los derechos humanos, la democracia participativa como valor universal y la

154 “Es muy difícil dejar atrás la cultura griega cuando uno quiere ingresar en su propio presente”. Santiago Kovadloff dixit.

155 Unos años después, en 1895, el científico sueco Svante Arrhenius, premio Nobel de química, advirtió por primera vez acerca del impacto nocivo de los gases de efecto invernadero –que la Revolución Industrial estaba produciendo a tasas cada vez mayores– podrían llegar a tener sobre la atmósfera.

156 Lo diabólico es aquello que separa y divide, en contraposición a lo simbólico, que es aquello que nos une. Al no respetar ni límite ni forma, el mal –que es la expresión por excelencia de lo diabólico–, en la inmediatez de su accionar se torna terriblemente eficiente y eficaz. La construcción de algo o de un vínculo nos puede llevar toda una vida, y su destrucción un solo instante. Cuando el mal se combina con la frivolidad y la banalidad, entonces se vuelve extremo y sumamente peligroso, ya que se comienza por los detalles y se termina por no respetar nada. Afortunadamente, en el largo plazo, el mal es insostenible porque se consume y devora a sí mismo hasta agotarse. Solo el bien es profundo y radical, y por eso es tan importante no solo respetar las leyes, sino además conservar siempre la cortesía, el decoro y el pudor.

creación de instancias de gobierno mundial a través de organismos globales, los sujetos de derecho no serían solo los humanos sino todos los seres vivos. Un caso paradigmático en esta materia fue la decisión que tomó en 2014 en la Argentina la Sala II de la Cámara de Casación Penal, cuando ordenó que la orangutana Sandra podía gozar de derechos, convirtiéndose así en la primera gran simio en ser considerada como persona no humana y ser sintiente. Tal como sostiene el experto en regeneración Daniel Wahl, de la misma forma que los tiempos transformadores antes del Renacimiento empujaron a [Pico de la Mirándola](#) a escribir su “[Discurso sobre la dignidad humana](#)”, hoy necesitamos un “Discurso sobre la dignidad de la vida”, que nos ayude a migrar del Antropoceno hacia el Ecozoico — la era cuando la humanidad vive en mutualismo co-evolutivo con la comunidad de la vida en la Tierra —, lo más viable para nuestro propio futuro y el futuro de la vida misma. El desafío más grande de la humanidad —el ritual de paso a nivel de especie que nos toca este siglo— no lo vamos a lograr con inteligencia artificial, ni tampoco lo vamos a encontrar en Marte, porque se trata de un cambio a nivel interno de nuestra forma de participar en la comunidad de la vida misma. En definitiva, una nueva búsqueda de sentido que nos ayude a religar-nos en un mundo laico con valores sustentables y regenerativos.

Esto implica solidaridad y solicitud para con el otro, la sociedad, los seres vivos y el planeta y, en consecuencia, la creación de instancias de gobierno mundial que se ocupen de los intereses de todos y que incorporen la solicitud con la Tierra y la sociedad socio-cósmica, dando lugar así al nacimiento de una nueva categoría de ser humano: el [homo sapiens demens cooperator](#)¹⁵⁷.

Pero para que eso suceda es necesario que todos aquellos que estamos comprometidos con este paradigma tengamos el deseo sumado a la emoción, en el convencimiento de que lo que va a cambiar al mundo es una emoción y no una idea. Y también, como afirma el fundador de la [Red Solidaria](#), [Juan Carr](#), que esa emoción después se traduzca en un compromiso.

157 Democracia – Biocracia – Cosmocracia: Quizás la pregunta a responder es qué queremos decir cuando decimos “nosotros” ¿Nosotros quienes? ¿Los que vivimos en este barrio? ¿Nosotros los que vivimos en este país? ¿Nosotros los seres humanos? ¿Nosotros los seres vivos?

Se impone por lo tanto recuperar la dimensión emocional como eje transformador de la conducta humana, dimensión que se manifiesta como hábito encarnado: siento, pienso con el corazón, me apasiono, me conmuevo, actuó, y vuelvo a sentir – “Pensaciones”, como titularía el músico argentino Esteban Morgado–. Este factor que podemos llamar “[desiderabilidad](#)”, resulta determinante si se pretende alcanzar la masa crítica de actores que se requieren para “la gran transformación”. Así parece haberlo entendido desde su temprana madurez y compromiso personal la activista medioambiental sueca [Greta Thunberg](#), cuando nos invita a cada uno de nosotros a proteger, restaurar y financiar el cuidado del medio ambiente y la naturaleza.

Quizás una de las formas más efectivas para influir en el sistema político-económico actual no sea proclamando una revolución económica e institucional, u oponiéndonos abiertamente y desde afuera, sino, por el contrario, modificando desde su interior los presupuestos equivocados para ir paulatinamente sustituyéndolos por los principios que, una vez asimilados, contribuirán a cambiar el sistema en pos de la sostenibilidad. En su libro *Las transformaciones silenciosas*, [François Julien](#) señala que este tipo de “transformación” se presenta como desapercibida, general, progresiva, y se inscribe en la duración; no se desmarca nunca lo suficiente como para ser perceptible y, en efecto, influye por esa misma razón, por incidencia, impregnando y modificando insensiblemente los comportamientos –lo que basta para educar–. En lugar de tener la pretensión de actuar, y por lo tanto de arriesgarse, enfrentarse y deteriorarse, que es lo que indica el epifenómeno de la acción que, en resumidas cuentas, tiene escasos efectos, mejor es “transformar silenciosamente” como lo hace la naturaleza.

Para su emergencia y poder mantener esta transformación en el tiempo, hace falta también promover una cultura de paz a nivel global, basada en el respeto por los derechos humanos y la dignidad en un mundo en el que todavía en muchos países, como por ejemplo en China, estos valores universales no solo no son considerados

por el gobierno como una alternativa válida para sus sociedades¹⁵⁸, sino que además apuestan a la [biopolítica](#) como una forma legítima del ejercicio del poder. También debemos abrazar el desafío que implica la alfabetización de la transformación. A pesar de que a primera vista cambio y transformación parecerían estar apuntando a lo mismo, según Humberto Maturana tienen dos significados muy diferentes. Mientras que transformación tiene que ver con cambios que se suceden alrededor de algo que se quiere conservar, cambio implica ir en otra dirección. Y lo que nosotros necesitamos es transformación, pero para eso primero tenemos que tener en claro lo que queremos conservar. En la plataforma [Matríztica](#), refieren a una ley sistémica que dice: “siempre que en una colección de elementos en un sistema, ciertas configuraciones de relaciones comienzan a conservarse, se abre un espacio para que todo cambie en torno a la configuración de las relaciones de aquello que se ha decidido conservar”.

Desde los días en los que Moisés decidió abandonar Egipto para cruzar el desierto declarando a su pueblo libre, la gran gesta de Occidente siempre estuvo basada en la búsqueda de la libertad. Fundamentalmente, en garantizar las libertades individuales, entre ellas, la libertad de expresión, el derecho al disenso, y el derecho de las minorías –[Ayn Rand](#) nos recuerda que la menor minoría es el individuo y, por lo tanto, aquellos que niegan los derechos individuales no pueden llamarse defensores de las minorías–. Acepciones de la libertad que están muy alejadas de aquellas que la consideran un mero instrumento al servicio de la economía y del

158 En la arena política, tanto a nivel nacional como internacional, la discusión sobre las antinomias izquierda vs. derecha, capitalismo vs. comunismo, dictaduras vs. democracias, pueblos originarios vs. colonizadores e inmigrantes, neo liberalismo vs. populismo, ha quedado totalmente perimida. Lo mismo sucede con las batallas culturales que planteaba Gramsci cuando hacía referencia a expandir la lucha de clase hacia otros ámbitos fuera de la economía. En la actualidad el dilema y la discusión se imponen en términos de sostenibilidad vs. insostenibilidad, ¡esa es la cuestión!

mercado para vender y comprar electrodomésticos, automóviles, computadoras, teléfonos y otras baratijas cada vez a mejor precio¹⁵⁹.

Cuando estamos en situaciones límite aparece siempre el plural: *¿qué hacemos?*

“Para poder dar respuesta a esta crisis civilizatoria, es imprescindible que abandonemos la idea de un Estado fiscalizador y paternalista, para avanzar hacia la visión de un Estado movilizador, que promueva el bienestar general a través de alentar las inversiones de largo plazo y rompa con las lógicas de tutela que han sido impulsadas desde los gobiernos. Un Estado que fomente además la participación de cada ciudadano desde su protagonismo autoral y activismo actoral a partir de su corresponsabilidad, que implica convivencia, cooperación, colaboración, sinergia, solicitud y solidaridad, en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y solidaria. “Compromiso es promesa compartida”, sostiene la política brasileña [Marina Silva](#). Solo cuando aplicamos los principios de la sustentabilidad a la política, es que nace la oportunidad para que surjan las políticas de Estado que nos permitan aspirar a constituirnos en una Nación, porque después de todo, el Estado es una entidad moral creada para resguardar los derechos de cada persona. Un país que decidió avanzar en esta dirección es Israel, que incorporó al emprendedurismo dentro de sus currículas educativas y se asumió a sí misma como una *start up nation*.

Como bien señala [Pablo Benavides](#), esto solo puede darse impulsando procesos de [comunicación sostenible](#), basada en valores y [no violenta](#) y [conversaciones con propósito](#).

Comunicación es la temperatura emocional que nos permite abordar a través del Verbo la artesanía de lo vincular. La mirada que “mira”, la escucha que “escucha” –

159 A partir de la caída del muro de Berlín en 1989, frente a la alternativa de mundializar los derechos humanos o globalizar la economía, tanto los gobiernos como las empresas de Occidente optaron por la globalización. Las consecuencias y efectos de esta triste decisión están a la vista en el desempleo creciente que sufren tanto los Estados Unidos como los países de Europa, debido a la competencia desleal que imponen las empresas multinacionales que han radicado su capital y conocimiento en países como China e India, donde todavía existe el trabajo esclavo y no se respetan los derechos humanos. Es increíble que los CEOs, managers, banqueros y empresarios hayan olvidado que las empresas son el fruto de la capacidad de emprender, oportunidad que a sus fundadores y trabajadores les brindaron los países democráticos y republicanos, donde imperan el Estado de derecho, la seguridad jurídica, la propiedad privada, la libertad de ejercer el comercio, el libre mercado y el respeto por los derechos humanos universales. También parecería increíble que a las nuevas generaciones les importe más el bienestar basado en el consumismo de bienes baratos sin importar cómo fueron producidos, ni bajo qué condiciones, que promover con su poder de compra sistemas de vida donde rigen los derechos humanos, reina el Estado de derecho, el respeto por las minorías, la libertad de expresión, el trabajo digno, entre muchos otros beneficios que nos brindan las democracias republicanas.

que oye e interpreta—, para poder entender qué quiere decir aquel que repite lo mismo una y mil veces sin ser oído ni escuchado. La comunicación sostenible implica la administración, ejecución y práctica de una agenda de valores a ser transmitidos, compartidos y “vividos” por todos los integrantes de una sociedad, en forma consensuada, compartida y comprometida, y dentro del marco de una cultura de paz. Por eso es muy importante el rol que asuman los principales actores de la industria del *infotainment* (información y entretenimiento) a nivel global: agencias de noticias, empresas multimedios, agencias de publicidad y comunicación, productoras de contenidos para cine y TV, portales de Internet, redes sociales, empresas productoras de videojuegos, y todas aquellas compañías especializadas en el desarrollo de productos y servicios relacionados con media, software, aplicaciones, dispositivos electrónicos y otras tecnologías. Y dentro de este contexto mediático, es también crucial el papel de los grandes anunciantes, que son quienes sostienen y promueven la supervivencia de estas industrias, porque de nada vale que las grandes empresas adhieran a los principios de la responsabilidad social empresaria para después pautar sus campañas de publicidad y comunicación en medios, programas y redes sociales que promueven la [agenda de la insostenibilidad](#) y no velan por la dignidad humana.

Un nuevo mundo exige, además, un nuevo lenguaje. [Max-Neef](#) sostiene que hemos llegado a un punto en nuestra evolución en el que sabemos mucho, pero entendemos muy poco. Nunca en la historia de la humanidad ha habido una acumulación de conocimiento tan grande como en los últimos 100 años.

Pero, ¿cuál es el uso que le damos a ese conocimiento?

Max-Neef afirma que el conocimiento por sí solo no es suficiente: nos falta entender. La ciencia divide todo en partes, pero la comprensión es holística. La sostenibilidad requiere comprensión y ésta no puede lograrse sin un profundo cambio de lenguaje. “Necesitamos un nuevo lenguaje que abra la puerta del conocimiento. Y éste no surge del actual lenguaje del poder y la dominación. Necesitamos un lenguaje que nazca de nuestro auto-descubrimiento como parte inseparable de un todo y de la

vida”. Si somos capaces de provocar ese cambio, es posible que demos lugar a un nuevo entendimiento y toma de conciencia tanto a nivel individual como colectivo ¹⁶⁰.

La educación formal –que por mucho tiempo fue el privilegio de unos pocos y de los hijos de los ricos y que hoy se encuentra al alcance de todos o casi todos–, está fracasando debido a la ausencia de valores. Todo proceso educativo que no pone énfasis en el aprendizaje, la ética y la moral, se vuelve peligroso debido a que el producto de este proceso va ocupando gradualmente los cargos de mayor jerarquía en la administración de las instituciones y de las naciones. La educación puede producir paz y prosperidad solo cuando, junto con las habilidades técnicas y la información objetiva, los estudiantes son también dotados de ideales morales y discernimiento espiritual.

Para Muhammad Yunus los sistemas educativos tienen una importante falla: educar a los jóvenes para el empleo en lugar de educarlos para el emprendimiento. Esa es una de las razones por las cuales nos hemos vuelto robots generadores de dinero, en lugar de verdaderos agentes de cambio.

Es necesario que los jóvenes comprendan la importancia de su accionar para cambiar al mundo y que elijan entre dos caminos: un emprendimiento tradicional, que genere empleo y resuelva un problema; o un emprendimiento social, destinado a maximizar el impacto e igualmente atienda una problemática social. Lo que no es negociable es que están destinados a ser creadores.

“Es momento de redescubrirnos, y yo creo que hay dos maneras: cuidar de nosotros mismos y cuidar al mundo, con el mismo entusiasmo con el que lo hacemos por nosotros”, sostiene Yunus. “Debemos construir nuestro destino, y lo único que necesitamos es decidirnos. Los jóvenes pueden buscar cualquier tipo de empleo, sin embargo, pienso que no deben buscar empleo, tampoco se deben quedar esperando a que les llegue un empleo, sino buscar un problema e intentar resolverlo”.

¹⁶⁰ La conciencia es la cuna de la ética. La capacidad de tener sentimientos es la razón por la cual tenemos sistemas morales y éticos. Uno solo ama aquello que conoce, y solo aprende aquello de lo que se da cuenta, por eso es tan importante que la educación esté enfocada en el aprendizaje y no en la enseñanza o el adoctrinamiento.

Solo promoviendo un fuerte cambio cultural a nivel global, en el marco de una cultura de paz, es que algún día, quizás, lograremos convocar y compartir este conjunto de objetivos y subjetivos vinculados a la creación de valor sostenible, y de esa forma poder tener una masa crítica y llegar a un [tipping point](#) (punto de inflexión), que nos permita alcanzar ese delta del cambio y realizar los procesos necesarios que nos lleven a evolucionar en la dirección de un nuevo contrato social basado en los principios y valores de la sostenibilidad y la regeneración. Deepak Chopra, junto con muchos otros, no duda en afirmar que “hay una efervescencia evolutiva dentro del seno de la sociedad. A pesar del clamor del miedo, la codicia, el consumo desbordante y la violencia que se expresan a través del tejido social, existe una unión de hombres y mujeres a los que podemos llamar [células imaginativas](#), que están revelando un mundo diferente, una transformación, una metamorfosis”.

Estos procesos deben darse en un marco de autodeterminación y por consenso, ya que bajo este nuevo paradigma, el autoritarismo para alcanzar los ideales que nos hemos propuesto no es una opción legítima ni válida. Y comprendiendo también que hay temas y cuestiones que son demasiado importantes como para esperar que las soluciones provengan solamente de la acción de los políticos y los funcionarios de gobierno.

Aprendiendo a ser nosotros mismos el cambio que buscamos en el mundo, como predicaba Gandhi, iremos encontrando nuevas formas de gestionar el conocimiento a través de ideas, sentimientos y emociones, y forjando el lenguaje de la sostenibilidad, que supone aprender, documentar, conceptualizar, monitorear, evaluar, transmitir, desprenderse y, en definitiva, “animarnos a inaugurar mirada”, según afirma [Josefina Semillán Dartiguelongue](#). Porque no solo se trata de progresar en conocimiento, sino también de alcanzar la común unión en amor. El cambio hará que emerjan nuevas formas de vincularidad e interconexiones entre los actores, ciudadanos y organizaciones globales que comparten valores y

principios, y que gestionan el conocimiento creado colectivamente, lo que nos permitirá definir la dirección y caminar todos juntos hacia una nueva realidad¹⁶¹.

Como decía Albert Einstein, “si quieres nuevos resultados prueba con cosas diferentes”. Un buen ejemplo de estas nuevas miradas son los proyectos vinculados con el desarrollo de las [ciudades sostenibles](#) que vienen realizándose con mucho éxito en toda Latinoamérica. Uno de ellos es el de las ciudades de Rivera y Libramento, en la frontera brasileño uruguaya, donde se instauró el concepto “territorialidad sin frontera”, que posibilitó que los ciudadanos de ambos países cuenten con una cédula binacional que los autoriza a transitar libremente en un radio de 40 km, puedan estudiar en las universidades y atenderse en los centros de salud de ambas ciudades. Otro proyecto muy interesante orientado en esa misma dirección es [seasteadings](#), –contracción de las palabras en inglés “sea” mar y “homesteading” colonización–, que propone la creación de viviendas permanentes en el mar, fuera de los territorios reclamados por los gobiernos de cualquier nación. También [Contramundo](#), una iniciativa llevada adelante por Valerie Corcias y Dominique Kelly en Redonda, una playa del nordeste de Brasil, que enfrenta el desafío que presenta todo nuevo paradigma: tener que explicar lo nuevo con el viejo lenguaje, y que apunta a construir colectivamente un modelo creativo de inspiración para el cambio basado en la inclusión social a través del arte.

Otro buen ejemplo es la [Capilla del Hombre](#), diseñada por el artista plástico ecuatoriano Oswaldo Guayasamín, que forma parte de un complejo cultural en el que la diversidad es rescatada como principio ordenador del Universo. Tal como lo define Francisco Piñón: “en ella la multiplicidad de voces que somos es celebrada como instrumento a partir del cual pensar y actuar en nuestras sociedades, y sobre las cuales construir condiciones de equidad e igualdad de oportunidades para nuestros pueblos”.

Nuestro gran desafío es cómo lograr que esto pase. Porque como señalábamos anteriormente, de la misma forma que abrazando la agenda de la sostenibilidad

161 Tal como lo plantean Connie Zweig y Jeremiah Abrams en su libro *Encuentro con la sombra*, solo disponemos de una forma de protegernos de la maldad humana: desarrollar nuestra conciencia individual. Si desperdiciamos esta oportunidad para aprender, o fracasamos en actualizar lo que nos enseña el espectáculo de la conducta humana, perderemos nuestra capacidad de cambiarnos a nosotros mismos y, consecuentemente, de cambiar también el mundo.

tenemos la oportunidad de crear valor, si vamos en el sentido contrario y seguimos poniendo en práctica la agenda del [desarrollo insostenible](#), lo más probable es que sigamos destruyendo valor como lo venimos haciendo desde hace décadas porque, a largo plazo, la economía y el medio ambiente son lo mismo: si algo es antiambiental también es antieconómico; esa es la regla de la naturaleza.

Al respecto, [Wendell Berry](#) observa: “hemos vivido suponiendo que lo era bueno para nosotros sería bueno para el planeta. Estábamos equivocados. Tenemos que cambiar nuestro modo de vida a fin de que sea posible vivir mediante la suposición opuesta: que lo que es bueno para el planeta también lo sea para nosotros. Y eso requiere que hagamos el esfuerzo de conocer la Tierra y aprender lo que es bueno para ella. Debemos aprender a cooperar con sus procesos y ceder ante sus límites. Solo mediante una actitud de humildad y reverencia será posible que nuestra especie permanezca en el planeta”.

Durante la 25ª edición de la Conferencia sobre cambio climático, [COP 25](#), Antonio Guterres, secretario general de Naciones Unidas, advirtió sin embargo que “lo que falta es voluntad política. Esa voluntad política para poner un precio al carbono, para dejar de subsidiar los combustibles fósiles, para terminar la construcción de centrales eléctricas de carbón a partir de 2020, para cambiar los impuestos de los ingresos al carbono, gravando la contaminación en lugar de las personas. Estamos en un agujero profundo y todavía seguimos cavando. Pronto será demasiado profundo para poder escapar”. Por todo esto la Cumbre Climática de la ONU celebrada en Glasgow en 2021 marca todo un hito. Por primera vez, los líderes de casi 200 países llegaron a un acuerdo para comenzar a reducir los combustibles fósiles, especialmente el carbón, que es el más contaminante. Otro de los temas clave estuvo vinculado a las finanzas climáticas: las naciones insulares propusieron que se creara un mecanismo separado para financiar la restauración por las pérdidas y daños causados por el cambio climático, propuesta que fue acompañada por el G77.

También María Julia Tramutola se pronunció al respecto, afirmando que “las respuestas que propone la sociedad son tímidas y lentas en relación con la velocidad de la devastación de los recursos naturales y el aumento de las deudas

sociales. Para problemas globales se necesitan soluciones de la misma talla, y además, ante todo, acelerar los procesos de cambio. Detectar y enfatizar aquellos nodos dentro del sistema con el potencial de provocar cambios cuánticos que superen la linealidad cronológica; nodos que sean transversales a todas las áreas para poder actuar en simultáneo”¹⁶².

Liderazgo en valores

Para que esto suceda resulta imprescindible que, tanto a nivel local, como regional, continental y global, se desarrolle un nuevo estilo de liderazgo basado en valores, que acote la discrecionalidad del decisor y la posibilidad de caer en la arbitrariedad¹⁶³.

Un nuevo liderazgo basado en la certeza de lo que se espera y la convicción de lo que no se ve, que sea una forma superadora de la gestión a través del ejemplo del propio accionar y de inspirar una visión comprendida, consensuada, compartida y comprometida con los otros; alentando, reconociendo y valorando su contribución y, al mismo tiempo, fomentando el surgimiento, la formación y el empoderamiento de nuevos líderes en el desarrollo de sus propias fortalezas y capacidades.

Verdaderos líderes de nueva generación, que encarnen el cambio y que, al igual que los acupunturistas expertos, sean capaces de intervenir solo puntualmente con el fin de liberar las energías creadoras y, de esa forma, restablecer la auto-organización del sistema con el fin de despertar sus anticuerpos y poner en marcha su propia capacidad curativa. Porque como sostiene Pablo Aristizabal, fundador de [Aula 365](#), una plataforma transmedia de educación a distancia en español, “crear es traer siempre una nueva respuesta, que solo podrán provenir de personas que se

162 Según Lord Acton, el poder tiende a corromper, pero el poder absoluto corrompe absolutamente. En 1959 Jung dijo: “el único peligro que existe reside en el mismo ser humano. Nosotros somos el único peligro, pero lamentablemente somos inconscientes de ello. En nosotros radica el origen de toda posible maldad”. Krishnamurti sostenía que el mal de nuestro tiempo consiste en la pérdida de la conciencia del mal. O como muy bien lo definió el dibujante Walt Kelly a través de su personaje de historieta Pogo: “Hemos encontrado al enemigo, somos nosotros mismos”. Es importante comprender que más allá de los intereses de cada país, grupo de poder o sector en particular, el único y verdadero enemigo es el modelo de desarrollo insostenible que los seres humanos venimos impulsando desde siempre.

163 Los seres humanos idolatramos al líder para sentirnos protegidos, y en lugar de una cierta multiplicidad de diferencias, ideas y propuestas, le otorgamos el poder de respuesta absoluta. De esta forma se llega al fanatismo, que nos da la posibilidad de sentirnos “elegidos” por el ídolo y de ser parte de algo todopoderoso que nos brinda una fuerza especial y nos libera de nuestra condición de mortales. Cuando hay omnipresencia de alguien, hay omniausencia de los demás. Cuando se hace presente la desmesura, inevitablemente tiene lugar la tragedia.

animan a asumir su liderazgo y participar, aprender, innovar y crear”¹⁶⁴. Líderes que asuman el desafío personal que significa amigarse con su propia sombra para no proyectarla sobre la organización y que se atrevan a descubrir sus propios [puntos ciegos](#) para evitar que se hagan presentes los disvalores, que inexorablemente condenan a la organización a vivir en el [paradigma de la insostenibilidad](#).

Oscar Arias, fundador de La Luciérnaga, señala que estos líderes deben animarse cada tanto a hacer “explotar” la organización para no olvidar nunca el espíritu de la misión con la que esa organización fue creada, y refundarla si fuera necesario, porque su función no es halagar ni complacer, sino enseñar y marcar el camino desde la generosidad y el acompañamiento¹⁶⁵.

Se trata, por lo tanto, de un nuevo estilo de liderazgo que se destaque por ejecutar las decisiones observando una ética de sus convicciones, que nos permita animarnos desde nuestra singularidad a ser pioneros y a armar equipo, con la certeza de que cuando nos equivoquemos al menos vamos a estar en un rumbo más correcto que el anterior. Que nos dé la posibilidad de construir vínculos de confianza con los demás para poder compartir éxitos, fracasos, y por sobre todo, aquello que no sabemos¹⁶⁶. Que fomente la apertura, la flexibilidad, [la empatía](#), la cohesión interna y la adaptación a escenarios siempre cambiantes; que abandone la repetición como sistema de aprendizaje para darle paso a la creación. Que se caracterice por la valentía por abordar lo nuevo y lo desconocido desde un nuevo paradigma que levanta la bandera de la dignidad humana, desafiando al darwinismo y rechazando la idea de la supervivencia del más apto. Que nos inspire a emprender con éxito una [gesta heroica](#) contra la pobreza, la inequidad, la contaminación ambiental, el cambio climático y tantas otras calamidades que nos agobian, para lograr aquello que era imposible, justamente porque no lo sabíamos. Que entienda que la principal función de un líder es no solo alentar a aquellos que avanzan más

164 Es muy probable que en un futuro cercano, los estudiantes de las carreras tradicionales no puedan conseguir trabajo en aquello para lo que estudiaron y se formaron, porque esos trabajos ya no existan. La lamparita eléctrica no es la evolución de la vela.

165 Si bien es cierto que en la teoría todo suena muy bien, en el plano de la realidad siempre se hace presente la imperfección humana y todo puede llegar a volverse muy difícil. Aparecen entonces los cuatro gigantes del alma, como los llama Luis Chiozza en su libro *¿Por qué nos equivocamos?*: la envidia, la rivalidad, los celos y la culpa, que sumados a los miedos de perder los espacios de poder, las inseguridades y las miserias humanas, dan cuenta una vez más del enorme poder de la sombra en nuestras vidas.

166 El filósofo Santiago Kovadloff nos enseña que no fracasa quien choca con un obstáculo, sino quien cree que nunca podrá superarlo; hay derrotas que, aunque duelan, favorecen la posibilidad de aprender.

rápido, sino comprender que el estándar para medir los logros y los avances de una sociedad, lo establecen aquellos que vienen más rezagados¹⁶⁷.

Un buen líder nunca está, por sí solo, por arriba de la organización, sino al interior de la misma. En algunas situaciones límite, frente a la necesidad de dirimir entre opiniones o visiones diferentes y tener que ejercer la última palabra después de haber agotado todos los procesos consultivos con los diferentes grupos de interés, el líder siempre está llamado a pronunciarse, no a partir de sus convicciones personales, sino como el supremo garante del respeto y la obediencia al propósito y misión de la organización. Porque un buen líder nunca es una limitación de la libertad, sino garantía de unidad (ya que, en su vocación de servicio, al igual que en una pirámide invertida, siempre se encuentra en el vértice que se ubica por debajo de la base).

La incorporación y participación activa de la mujer en la vida pública a nivel global, nos augura un nuevo estilo de liderazgo desde una visión diferente y superadora, radial, flexible, colaborativa, comunicacional, basada en la escucha, que se estructura en red a través de la constitución de equipos de trabajo que comparten la información y operan en forma horizontal. Según el filósofo [Alain Touraine](#), en la lucha por la igualdad y el reconocimiento de su diferencia, las mujeres estarían desempeñando un rol vanguardista en el centro de las principales cuestiones democráticas de nuestro tiempo¹⁶⁸.

El Papa Francisco destacó que no debemos abordar el tema de las diferencias entre hombres y mujeres desde un punto de vista ideológico, ya que en la actualidad han quedado superados tanto “el modelo de la subordinación social de la mujer al hombre”, como el de la “igualdad absoluta”, configurándose un nuevo paradigma basado en la “reciprocidad en la equivalencia y en la diferencia”. Según el pontífice, “la relación hombre-mujer debería reconocer que ambos son necesarios por poseer

167 Un proyecto es siempre una oportunidad para todos: desde dónde, hacia dónde, con quiénes, de qué forma, con qué valores. El cuidado es condición previa e ineludible para que algo pueda aflorar. La sostenibilidad de los proyectos se basa en acuerdos que le dan solidez al consenso y durabilidad al pacto. Un líder que construye confianza y consigue acuerdos, pone en empatía los corazones y, de esa forma, logra alcanzar el sustento que necesita obtener de parte del conjunto para intentar cambiar la realidad.

168 La sobrepoblación, uno de los problemas actuales más urgentes, está directamente vinculado con la inclusión de la mujer en la sociedad. Está comprobado que una vez que una mujer tiene acceso a la educación y a un trabajo digno, difícilmente elija tener más de dos hijos.

una naturaleza idéntica con modalidades propias; uno es necesario para el otro para que se cumpla la plenitud de la persona¹⁶⁹.

Hacen falta líderes de nueva generación que, más que en el poder, crean en “el poder de poder hacer” y que, como señala [Ernesto Sábató](#) en su libro *La resistencia*, “sientan que todavía podemos aspirar a la grandeza”. Líderes multiplicadores que trabajen en red y que estén permanentemente abordando una nueva escala y ampliando las fronteras del accionar de sus propias organizaciones y de las organizaciones y redes con las que operan. Líderes con espíritus amplios e imaginativos, con capacidad de abarcar una gran multiplicidad de hechos ubicándolos en perspectiva, y extremadamente dotados para “ver claramente un gran número de nociones concretas, y comprender a la vez el conjunto y los detalles”, como afirma Blas Pascal cuando describe el [esprit de finesse](#). En definitiva, líderes que nos acompañen y nos guíen hacia una transformación verdadera y profunda, que nos permita avanzar con paso firme en el camino de la sostenibilidad¹⁷⁰.

Solo ciudadanos sostenibles conforman comunidades y sociedades sostenibles. Lamentablemente nuestros padres y abuelos no lo han hecho, y muchos de nosotros tampoco. Las consecuencias de nuestro actual modelo de desarrollo y estilo de vida insostenible están a la vista: los que están naciendo hoy reciben un planeta cuyos ecosistemas están mucho más degradados y empobrecidos de los que nosotros tuvimos la oportunidad de disfrutar; ecosistemas que son los que aseguran la supervivencia de nuestra y otras especies en el planeta.

169 El Papa Francisco recordó además “las dolorosas heridas, infligidas a veces con violencia despiadada contra el cuerpo femenino, que es agredido y desfigurado, incluso por quienes deberían ser los custodios y compañeros de vida”. Lamentó también “tantas formas de esclavitud, de transformación en mercancía y de mutilación del cuerpo de las mujeres”, y reiteró el compromiso de “derrotar la degradación que reduce el cuerpo a puro objeto de venta barata”.

170 En su libro *Riding the Creative Rollercoaster*, Nick Udall, cofundador y CEO de Nowhere, nos invita a dejar de pensar en líderes, en personas, para comenzar a interpretar el liderazgo como un proceso basado en la innovación y la co-creación a partir del rediseño del pacto cultural de la organización. Un proceso que Udall llama: “liderazgo evocativo”, y que, asegura, nos permitirá a travesar mejor estos tiempos de crisis cargados de niveles de complejidad, incertidumbre y volatilidad que antes no existían.

Esto significa que, si no cambiamos el rumbo, somos nosotros quienes estaremos robándole el futuro a las próximas generaciones¹⁷¹.

[John Erenfeld](#) señala que casi todo lo que hemos venido haciendo en nombre de la sustentabilidad intenta solo reducir o mitigar aquello que es insostenible. Todos los esfuerzos que podamos hacer para avanzar en esta dirección, aunque sean claves e imprescindibles, no van a ser suficientes para crear las condiciones que nos encaminen hacia la sustentabilidad que tanto necesitamos. Hace ya tiempo que la agenda de la sustentabilidad ha dejado de ser optativa y se ha vuelto obligatoria; los avances deben ser incrementales y no marginales, y se impone la búsqueda de similitudes más allá de la diferencia. Ya no quedan muchas opciones y los tiempos se van acortando: o nos animamos a cambiar el paradigma actual o vamos tomados de la mano al encuentro de lo peor.

Según el empresario belga Gunter Pauli, “para poder competir, debemos innovar permanentemente. Y también reconocer que si no lo hacemos mejor que aquellos que hoy en día dominan el mercado, no tendremos ninguna oportunidad. Tenemos que ser disruptivos a un punto tal, que aquellos que intentan competir con nosotros tengan que aceptar que no tienen ninguna razón de ser. Por lo tanto, o se transforman o se convierten en dinosaurios y mueren”. Solo a partir de dar el ejemplo y enseñarle al mundo que tenemos una oferta superadora al modelo de producción y acumulación basado en la economía lineal que impera en la actualidad, es que tendremos la posibilidad de demostrar efectivamente que otro mundo es posible.

En su libro *The Universe Story*, el cosmólogo [Brian Swimme](#) y el antropólogo [Thomas Berry](#), acuñaron la expresión “[era ecozoica](#)”, con el fin de representar una nueva era de restauración del planeta mediante la regeneración, el cuidado, el respeto y la reverencia ante ese don maravilloso que es la Tierra viva. Ambos científicos afirman que “el futuro será dirimido entre aquellos comprometidos con el

171 *Say No More*, como diría Charly García. O quizás la solución es mucho más simple de lo que pensamos y varios de estos problemas se podrían solucionar si, a nivel global, les exigiéramos a los políticos y a quienes nos gobiernan, utilizar exclusivamente los servicios públicos de transporte, salud, seguridad y educación, y a vivir en las mismas condiciones y con las mismas dificultades que viven las personas en situación de pobreza. De esa forma quizás, al menos, parafraseando a Jorge Luis Borges, nos uniría el espanto.

[Tecnozoico](#) –un futuro de explotación creciente de la Tierra como recurso, solo para beneficio de los humanos fundado en la [tecnofilia](#)–, y los comprometidos con el Ecozoico, un nuevo modo de relación con la Tierra, en el que el bienestar de toda la comunidad terrestre es el interés principal”.

Pero no todas son malas noticias. Del otro lado del mostrador también se encuentran los nuevos optimistas, quienes al igual que el emprendedor [Peter Diamandis](#), presidente de la Fundación X Prize y autor del libro *Abundance, the future is better than you think*, sostienen no solo que el mundo dispone de sobrados recursos para enfrentar los desafíos del planeta, sino que además el crecimiento exponencial de la tecnología, la pasión de los innovadores, el capital de los tecnofilántropos y unas 3000 millones de nuevas mentes conectadas al ecosistema de Internet en el transcurso de los próximos años, conforman una combinación que invita a pensar en [un futuro de abundancia](#).

En este sentido, académicos como Janine Benyus, fundadora del Biomimicry Institute, interpretan que con el descubrimiento de procesos como la biomimesis, concepto íntimamente ligado con la regeneración, estamos ingresando en la era de la [economía de la abundancia](#), en contraposición al modelo actual basado en la administración de la escasez y la finitud.

El *cloud computing*, por ejemplo, ha permitido ganar terreno tanto en materia de competitividad como de sustentabilidad y regeneración, y ofrece múltiples ventajas, como la reducción del impacto ambiental, la optimización en el consumo de energía y de la cadena de suministro, la deslocalización de las infraestructuras y la promoción del trabajo flexible, que permite conciliar la vida profesional con la familiar.

En la actualidad, vivimos dentro de una “[economía de la atención](#)”, que ha generado una competencia feroz entre las aplicaciones para capturar la atención de las personas. Las empresas de Silicon Valley están enfocadas cada vez más en desarrollar estrategias de persuasión con el fin de mantenernos más tiempo dentro

de sus interfaces¹⁷². A esto se suma la [realidad aumentada](#), que según Tim Cook, CEO de Apple, impregnará nuestra vida cotidiana a un punto tal que en menos de una década se convertirá en la plataforma del futuro. Frente a estos nuevos escenarios surgen movimientos como [Time Well Spent](#), que intentan alinear la tecnología con nuestra humanidad, con el fin de que esté al servicio de aquello que queremos para nuestras vidas y no todo lo contrario¹⁷³.

Después del histórico [Acuerdo de París](#) en la COP 21, una cosa ha quedado clara y es que el mundo inicia una larga marcha hacia la “descarbonización” de la economía. Durante la COP 25 se creó la [Alianza de ambición climática](#), y con el acompañamiento de 120 países, 992 empresas, 449 ciudades, 21 regiones, 505 universidades y 38 inversores corporativos, se lanzó la campaña “[Carrera hacia cero](#)”, con el objetivo de lograr cero emisiones para el año 2050. Los grandes grupos financieros como BlackRock, anunciaron que en el mediano plazo sus carteras se orientarán hacia empresas y proyectos que tengan bajo o neutro impacto en emisiones, y han decidido poner al cambio climático como uno de los temas centrales en su estrategia de inversión. Las grandes corporaciones se han unido a la campaña [RE100](#), comprometiéndose a abastecerse al ciento por ciento de energía de fuentes renovables, y han conformado la [Carbon Pricing Leadership Coalition](#), un grupo que busca impulsar que un mayor número de países y empresas incorporen estas prácticas a sus operaciones; mientras que el Foro de Davos, en su [Manifiesto 2020](#), hizo público una serie de principios éticos para guiar a las compañías en esta nueva era.

172 A tal punto hemos llegado en la colonización tecnológica de la vida privada, que ya se está hablando de un nueva categoría de individuo: el *phono sapiens*, una persona que en vez de aspirar a transformar la realidad a través de su presencia y actuación, prefiere experimentar, disfrutar, y solo quiere jugar y divertirse. Quién actúa rompe con lo que existe e instala algo nuevo en el mundo; el juego, en cambio, no interviene en la realidad. La dominación perfecta es aquella en la que todos los humanos solamente jueguen. La gente se calla con comida gratis y juegos espectaculares. Renta básica y ordenador serían la versión moderna del clásico “pan y circo”.

173 El escritor salvadoreño Horacio Castellanos Moya se pregunta: “¿Qué tipo de lectores vamos a tener en el futuro si la gente se lo pasa entre Facebook, Instagram, Twitter, videojuegos y alguna que otra serie de televisión? La tecnología tiene un efecto macabro, porque promueve la desaparición del hombre interior. Hoy nos queda solo el culto a la apariencia. Todos tenemos vanidad, ambición, necesidad de aparentar, figurar y ser reconocidos, pero nunca se habían creado las condiciones para que solo nos dedicáramos a eso. Este proceso anula la capacidad de reflexión interna, es enemiga del silencio y de toda interiorización. Construye a un hombre que solo es reactivo a los estímulos que le genera la pantalla. Según como se mire, es una forma de control muy sofisticada”.

Otro miembro del club de los nuevos optimistas¹⁷⁴ es el economista Jeremy Rifkin, quien no duda en anunciar que ya estamos en las puertas de la [Tercera Revolución Industrial](#). Según Rifkin, en el futuro cercano habrá cientos de millones de personas que crearán su propia energía “verde” en sus casas, oficinas y fábricas, y la compartirán con los demás a través de una “Internet energética” de la misma forma que hoy compartimos datos e información on line. Y ya hay quienes incluso sostienen que nos encontramos en los prolegómenos de lo que podría llamarse la [Cuarta Revolución Industrial](#) sustentada en la [fábrica inteligente](#), caracterizada por la interconexión de máquinas y de sistemas en el propio emplazamiento de producción, y también por el fluido intercambio de información con el exterior –con el nivel de oferta y demanda de los mercados, y/o con los clientes, y/o los competidores, y/o otras fábricas inteligentes, etc.– .

Aunque quizás el más optimista de todos sea Pedro Tarak cuando afirma: “Nosotros pensábamos que los problemas colectivos de gran escala se iban a resolver a través de la política. Ahora hemos descubierto que también se pueden resolver con la fuerza del mercado. Con la fuerza de millones de consumidores conscientes y desde el mercado, a través de empresas de beneficio e interés colectivo que crean valor integral, alineando la demanda social de soluciones de gran alcance, con las necesidades sociales y ambientales y las oportunidades de negocio. Esto, emocionalmente, nos activa y nos anima masivamente. El mercado, que era una mala palabra porque se había deshumanizado, se convierte de esta forma en una gran oportunidad para encontrarnos, converger, dar respuestas y ofrecer soluciones. Y creo que realmente esta es la evolución del ADN de los negocios, de los mercados y de la economía. Antes se hablaba del mercado como si fuese algo separado de las demandas sociales en general. Ahora vemos que se están acercando. Hay una posibilidad de humanizar el mercado. Hasta ahora las empresas eran las únicas formas de organización humana que no ofrecían complicidad positiva y afectiva con sus grupos de interés. Yo creo que ha habido un

174 Según Ernst Friedrich Schumacher, autor de *Lo pequeño es hermoso*, “lo que necesitamos son optimistas que estén convencidos de que la catástrofe es ciertamente inevitable, salvo que nos acordemos de nosotros mismos, que recordemos quienes somos: una gente peculiar, destinada a disfrutar de salud, belleza y permanencia; dotada de enormes dones creativos y capaz de desarrollar un sistema económico tal que la ‘gente’ esté en primer lugar y la provisión de mercancía en el segundo”.

gran cambio y que empiezan a aparecer los referentes. En esta etapa de transición, si no hay referentes no hay avances. Ahora se empiezan a ver empresas con propósito público. Creación de bienes públicos que pueden ser aprovechados por todo el mundo y que convergen con bienes privados, propios de la actividad empresarial”.

Afortunadamente, hoy disponemos del conocimiento necesario para saber que en efecto esto es así, y por lo tanto, ya no hay excusas válidas para seguir comportándonos como si nuestras acciones presentes no fueran a tener consecuencias en el futuro¹⁷⁵.

Más allá de las recomendaciones de los *tecnosalvadores* –que nos tratan de imponer medidas desesperadas como la energía nuclear, y que algunos países como Alemania han decidido eliminar para 2020– es muy probable que, en el futuro cercano, con el avance de la ciencia y la tecnología, podamos encontrar una solución a algunos de los problemas básicos que tanto nos aquejan como humanidad: la contaminación ambiental¹⁷⁶, la sobrepoblación de determinadas regiones, el hambre, las enfermedades transmisibles y hereditarias, etc. Son cada vez más los pensadores y científicos que no dudan en anunciar que gracias al desarrollo de tecnologías que mejoran las capacidades humanas, tanto a nivel físico como psicológico e intelectual, hemos ingresado en la era posbiológica y el [transhumanismo](#)¹⁷⁷ (con los peligros que esto conlleva). Pero para que un día todos podamos disfrutar de estas supuestas bondades, es necesario que hoy más que nunca cuidemos de nuestro presente, que en definitiva es en el único tiempo que transcurre nuestra vida. [Tim Berners Lee](#), uno de los cofundadores de la World Wide Web, nos advierte acerca del uso que le estamos dando actualmente a Internet, que está muy alejado de sus sueños de servir a la humanidad. Según Berners Lee,

175 A pesar de que nos cueste creerlo, algunos indicadores vinculados con la esperanza de vida, la mortalidad infantil, las tasas de fertilidad, los conflictos armados y el avance de la democracia en el mundo, demuestran que a nivel global las cosas están mejor.

176 De acuerdo a datos de la Coalición Clima y Aire Limpio, el 92 % de la población mundial vive en lugares donde los niveles de contaminación atmosférica superan el nivel establecido por la OMS.

177 Respecto del peligro que podría llegar a significar el avance de la tecnología y de la inteligencia artificial, Garry Kasparov, uno de los más grandes jugadores de ajedrez de todos los tiempos, sostiene que “el problema más grave que tenemos que enfrentar hoy en día a nivel global son las personas malas que, en mundo libre, no dudan en utilizar la tecnología para minar y destruir las bases de ese mundo”. Solo los seres humanos tenemos el monopolio de la maldad.

actualmente nos encontramos frente a un punto de inflexión de acuerdo a cómo respondamos al [abuso que se está haciendo del uso Internet](#), dependerá si esta herramienta logrará alcanzar su máximo potencial como una fuerza del bien global, o nos conducirá a una [distopía](#) digital sin precedentes en la historia. En su libro [Las cosas de la vida](#), Luis Chiozza señala que “es difícil saber si hemos llegado al epicentro de nuestra turbulencia actual, pero, aunque así fuera, no es aventurado suponer que en el mejor de los casos la superación de la crisis podría llegar a demandar centurias”.

“Solo hasta que el último árbol haya sido talado, el último río haya sido envenenado, y el último pez capturado, el hombre descubrirá que el dinero no se come”, afirma un [proverbio de la tribu norteamericana de los indios Cree](#). "Por primera vez, nos vemos obligados a considerar el riesgo real de desestabilizar todo el planeta", dice el estudioso del impacto climático [Johan Rockström](#).

De acuerdo con el Dalai Lama, el gran desafío de nuestra época es cómo hacemos para defender los derechos humanos al mismo tiempo que preservamos los [bienes comunes](#) para la humanidad.

Los cambios de paradigma se dan en un determinado momento de la historia que se vuelve histórico porque hubo un grupo de personas que representó el sentir de su generación y de su tiempo, que tomó conciencia del estado de la situación, y se organizó para enfrentar y emprender el cambio (como nos recuerda Margaret Mead, “nunca dudes que un grupo pequeño de ciudadanos pueda cambiar el mundo”)¹⁷⁸. El principio rector de la cultura del “muévete rápido y rompe cosas”, porque es mejor pedir disculpas que pedir permiso, ya no aplica. Hacer las cosas cada vez menos mal, tampoco.

Las protestas históricas que arrasaron Estados Unidos en 2020, no solo fueron una respuesta al racismo y la violencia policial, sino también una revuelta contra la falta

178 Escribe Clarissa Pinkola Estés: “Nuestra tarea no es la de arreglar el mundo entero de una sola vez, sino la de estirarnos y ordenar esa parte del mundo que está a nuestro alcance. Cualquier pequeño gesto imbuido de serenidad que un alma puede hacer para ayudar a otra alma, para atender a alguna porción de este pobre mundo sumido en el sufrimiento, será una inmensa ayuda. No nos es dado saber qué actos, o los actos de quién, harán que la masa crítica se incline hacia un bien duradero. Lo que se necesita para producir un cambio drástico es una acumulación de actos; actos que se añadan unos a otros, que sigan añadiéndose más y más. Sabemos que no hacen falta ‘todas las personas de la tierra’ para que haya justicia y paz, sino solamente un pequeño grupo con determinación, que no se rinda ante la primera, la segunda o la centésima tempestad”.

de oportunidades y la plutocracia arraigada. Una enorme subclase de norteamericanos endeudados y socialmente inmóviles –afronorteamericanos, latinos y, cada vez más, blancos– se está revelando contra un sistema que les ha fallado. Este fenómeno no se limita a Estados Unidos. En 2019, Bolivia, Chile, Colombia, Francia, Hong Kong, India, Irán, Irak, Líbano, Malasia y Pakistán, entre otros países, fueron sacudidos por manifestaciones masivas, que unos años más tarde se han extendido hasta [Cuba, cuyo pueblo salió a la calle](#), después de más de 60 años de un régimen totalitario, para protestar y reclamar por sus derechos. Si bien cada uno de estos episodios tuvo disparadores diferentes, todos reflejaron una indignación por el malestar económico, la corrupción y la falta de oportunidades. Ahora que las corporaciones sumamente apalancadas responden a la crisis del COVID-19 como lo hicieron después de 2008 –aceptando rescates y logrando sus objetivos de ganancias mediante una reducción drástica de los costos laborales–, surge en todo el mundo una nueva clase social: “el [preariado](#)”, la versión contemporánea del proletariado de Karl Marx. Una nueva clase de trabajadores informales, marginados e inseguros, que son propensos a la radicalización y a la movilización contra el sistema económico global y sus socios: gobernantes mafiosos, corruptos e inescrupulosos, que defienden los privilegios de unos pocos a costa de la sociedad en su conjunto.

De todas maneras, ya no queda más tiempo para una transición demorada. Resiliencia es hoy sinónimo de seguridad humana y supervivencia. Como decía en su discurso inaugural del [Foro de Tällberg Gro Harlem Brundtland](#), “llegó el momento de actuar, nosotros queremos, nosotros podemos, ¡y vamos a hacerlo!”

Si bien es verdad que el pasado no se puede cambiar, eso no significa que no podamos resignificar lo que nos pasó a través de nuestras acciones futuras. Conectando los puntos hacia atrás podemos interpretar la historia que nos trajo hasta acá y entender qué es lo que tenemos que hacer a partir de ahora con nuestro futuro.

“Estamos obligados a trabajar en la regeneración de culturas, sociedades y ecosistemas. Por lo que sea, la diversidad y la complejidad de nuestras sociedades y de los ecosistemas se han empobrecido. Son tiempos para regenerarlos, sin

pensar que con la tecnósfera se puede reemplazar a la biósfera. Tenemos que poner las fuerzas de los Estados y de los mercados a favor de su recuperación. Pero no solo para uno de los lados...no hay mundo que avance sin planeta Tierra que lo sostenga. Y no hay Tierra que pueda seguir sin un mundo que se organice a partir de sus diversidades, sus complejidades, singularidades y plazos intergeneracionales. El futuro de la sustentabilidad es la regeneración: restaurar aquello que hemos perdido y construir economías y comunidades que prosperen al mismo tiempo que prospera el planeta”, afirma Tarak. En este sentido, regeneración implica asumir el reto de convertirnos, junto al Creador, en verdaderos co-creadores y aprender a respetar sus leyes para poder diseñar un nuevo mundo basado en el saber Divino y no en el saber humano, fuente inagotable de frustración y sufrimiento.

En esta dirección se orientan las iniciativas [Weall Wellbeing Economy Alliance](#), una coalición de organizaciones, alianzas, movimientos e individuos que trabaja en pos del bienestar económico, humano y ecológico; [Imperative 21](#), que a partir de reconocer la interdependencia, la necesidad de invertir en justicia social y cambiar estructuralmente el proceso de toma de decisiones para equilibrar los intereses de todos, nos invita a resetear y rediseñar el sistema económico mundial, y el [Acuerdo de Escazú](#), que busca garantizar la participación de los ciudadanos en temas ambientales y ya ha sido firmado por 15 países latinoamericanos y el [acuerdo histórico firmado durante la celebración de la COP 26](#) por más de 100 países para mantener el calentamiento global¹⁷⁹ por debajo de 1.5 grados centígrados y al mismo tiempo impulsar la adaptación y la resiliencia. Esto incluye finanzas, mercados de carbono, pérdidas y daños, transparencia, y también buscar afinar detalles técnicos importantes del *Libro de reglas del Acuerdo de París*. Otra buena noticia es [Mendoza+B](#), una comunidad de cambio e innovación que ayuda a mejorar la capacidad de crear valor social, ambiental y económico.

179 De acuerdo con Sergio Elguezal, los problemas que después suelen desembocar en errores tienen dos áreas de acción: el impacto y su propagación. Cuando pensamos en el calentamiento global y el cambio climático, el impacto ya generó una desviación, y su propagación tendrá en un futuro inmediato un efecto exponencial que debemos atender en forma urgente con el fin de intentar mitigarlo. Tanto el impacto como su propagación actúan sobre el mismo problema-error en momentos diferentes con impactos distintos.

El mundo en que vivimos –y que estamos llamados a amar y servir en sus contradicciones–, exige de sus líderes el potenciamiento de las sinergias en todos los ámbitos de su misión. Es tiempo de asumir una interacción que no busque dominar, ni tampoco defina nuestra identidad¹⁸⁰ por oposición.

Víctor Hugo decía que “lo único que es más fuerte que todos los ejércitos del mundo juntos es una idea a la que le llega su tiempo”. Y ese tiempo ha llegado. Esta revolución, este momento de la historia de la humanidad, exige ponernos en marcha y volver a creer para ver, porque creer es un acto de fe que nos permite ver una realidad distinta. Todos aquellos que creemos en el paradigma de la sustentabilidad y regeneración tenemos que asumirnos como la semilla que deberá soportar la oscuridad, el frío y la humedad de la tierra para morir como semilla y nacer como árbol. Solo de personas sustentables y dignas, que busquen aprender de la historia para no volver a repetir los errores cometidos, nacerán comunidades y sociedades sustentables y regenerativas. Nunca una generación ha tenido tanta responsabilidad sobre sí misma y sobre su futuro como la generación actual.

Hay que comprender la sostenibilidad como la estrella polar que nos marca un rumbo: el rumbo de las formas sostenibles de desarrollo humano, que nos conduzca hacia sociedades cada día más sostenibles, que es hacia donde esperemos nos podamos encaminar por el bien común de todos nosotros y de los que están por venir.

Es tiempo de un cambio profundo y una transformación que nos permita encontrar la senda correcta, porque en la medida en que se va renovando nuestro entendimiento, vamos comprendiendo mejor la realidad y la vida¹⁸¹.

Sin lugar a duda, el camino de la sustentabilidad y la regeneración es una experiencia que merece ser vivida. Una experiencia que te invita a abandonar lo anterior y prepararte para vivir como una persona honesta, fundada en el amor y la entrega, que aspira a vivir en empatía y compasión con la naturaleza y con el otro.

180 En su libro *Mentes Hackeadas*, Jorge Rudko, describe cómo estamos perdiendo nuestra libertad y aislándonos cada vez más de lo humano para disfrutar de lo simulado, lo que nos lleva a enfrentar en muchos casos una enorme crisis de identidad.

181 De acuerdo con Marcelo Figueroa, director de la edición argentina del *Observatore romano*, somos contemporáneos de un hito que nos atraviesa como humanidad, una pandemia a nivel global que marca un antes y un después en el Kairos, un cambio de época que nos exige prepararnos espiritualmente para esperar con fe y esperanza, discernir con paciencia y sabiduría, y estar prontos para un nuevo tiempo de Adviento que está por venir.

Personas que ayudan a vivir a otras, rescatándolas de ese mar cotidiano de confusión y rutina que nos deshumaniza.

No se trata de propagar amenazas ni sembrar el pánico. Al contrario, se trata de creer en la inminente cercanía de una oferta de otra vida posible, que implica quitarse el egoísmo y la estrechez mental para acogerla. Se necesita cambiar de mentalidad para recibir tan buena noticia, que pone al descubierto el tesoro escondido en el corazón de aquellos que buscan un mundo mejor y posible para todos. Una nueva comprensión ha transformado nuestro modo de ver y de vivir: esa es la “conversión”. Nuestra vida toma una dirección distinta, porque ahora sabemos que la felicidad está en otra parte. Gira como un girasol hacia la luz, donde se nos garantiza el amanecer de vidas nuevas. Se abre la puerta a una existencia en plenitud, en coherencia con lo que somos: hay un futuro alternativo para todos. La vida no es un problema, es una oportunidad si descubres que es el tiempo de Dios para que todo comience de nuevo.

Reflexiones sobre el Covid 19 y sus consecuencias

- [Sopa de Wuhan- Pensamiento contemporáneo en tiempo de pandemias](#)

Este libro es una recopilación de textos que circuló de manera casi simultánea a la extensión de la pandemia de COVID 19. Su inmediatez se refleja en el soporte: es probable que la mayoría de las personas que accedieron al PDF donde está plasmada, la hayan recibido en un programa de mensajería móvil y, claro, casi seguro será WhatsApp. El soporte no es menor. Ni sus nombres: formato de documento portable, y una aplicación que pregunta, coloquial pero algorítmicamente: “¿Cómo va?”. Reune ensayos de quince autores: Giorgio Agamben, Slavoj Žižek, Jean Luc Nancy, Franco “Bifo” Berardi, Santiago Lopez Petit, Judith Butler, Alain Badiou, David Harvey, ByungChul Han, Raul Zibechi, Maria Galindo, Markus Gabriel, Gustavo Yanez Gonzalez, Patricia Manrique y Paul B. Preciado, pensadores a nivel global, y sobre todo algunas columnas de opinión “urgentes”, ordenados cronológicamente entre el 26 de febrero y el 28 de marzo de 2020.

- [¿En qué punto estamos? La epidemia como política.](#) **Giorgio Agamben**

Los artículos reunidos en este libro son el resultado de las intervenciones del filósofo italiano en el debate internacional en torno a la crisis sanitaria mundial.

“He recopilado estos textos escritos durante los meses del estado de excepción debido a la emergencia sanitaria. Se trata de intervenciones concretas, en ocasiones muy breves, que buscan reflexionar sobre las consecuencias éticas y políticas de la así llamada pandemia y, a la vez, definir la transformación de los paradigmas políticos que las medidas de excepción iban delineando.” Giorgio Agamben.

- [Optimismo por el año nuevo.](#) **Jeffrey D. Sachs**

Según Jeffrey Sachs, hay al menos cinco razones para el optimismo en 2021. Este año podemos sentar las bases para una nueva era de desarrollo sostenible, paz y cooperación, aunque también debemos estar atentos para detener las fuerzas de la codicia, la ignorancia y el odio por secuestrar las nuevas tecnologías para sus propósitos ulteriores.

- [Las Ocho Lecciones Emergentes: del Coronavirus a la acción climática.](#) **Otto Scharmer**

En este documento, el autor aborda 8 diferentes temáticas del último tiempo, como el surgimiento del COVID-19, los populismos de extrema derecha y la necesidad de acción colectiva, entre otros.

Anexo

Para acceder directamente a cada uno de los materiales citados en este Anexo, ingresar a la versión web de esta Conferencia publicada en www.rumbosostenible.com

- **Lecturas recomendadas**

[Agenda 21](#)

[Carta de la Tierra](#)

[Carta Encíclica Laudato Si' del Santo Padre Francisco sobre el cuidado de la casa común](#)

[Convenciones de Naciones Unidas sobre Medio ambiente.](#)

[Declaración de Responsabilidades y Deberes Humanos](#)

[Declaración Universal de los Derechos Humanos](#)

[Hitos en el pensamiento del desarrollo humano sostenible](#)

[Informe Brundtland](#)

[La Carta del Hombre](#)

[La gran transición: la promesa y la atracción del futuro](#)

[Los límites ecosistémicos planetarios](#)

[Objetivos de desarrollo del Milenio.](#)

[Plataforma por una economía inclusiva, verde y responsable \(Instituto Ethos\)](#)

[State of the World Reports \(Worldwatch Institute\)](#)

- **Lecturas complementarias**

[10 Máximas sobre el paradigma de la sustentabilidad](#)

[Edgar Morin y el pensamiento de la complejidad](#)

[Del iceberg al Arca de Noé, el nacimiento de una ética planetaria](#), Leonardo Boff

[El ciudadano y su papel en la construcción de lo social](#), de Bernardo Toro

[El desarrollo insostenible](#)

[El mercado, un instrumento en busca de un propósito](#), de Stephan Schimdheiny

[Estrategia y sociedad](#), de Michael Porter

[Filosofía y Educación: Conferencias](#), de Josefina Semillán Dartiguelongue.

[Introducción a la RSE](#), por Luis Ulla

[La ciudad como hardware de la inteligencia colectiva](#), de Avina InContext

[Las cosas de la vida, composiciones sobre lo que nos importa](#), de Luis Chiozza

[Las palabras del jefe Indio Noah Sealh](#)

[Los ciberciudadanos y las comunidades virtuales](#)

[Listado de Ejes de la Gestión por subjetivos](#)

[Organizaciones de nueva generación](#)

[Organizaciones de nuevo paradigma](#)

[PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia](#), Alberto Levy

[Saber Cuidar](#), Leonardo Boff

[Viejo y nuevo paradigma](#)

- **Bibliografía sugerida**

[Abundance: The Future Is Better Than You Think](#), Peter H. Diamandis

[Bold: How to Go Big, Create Wealth and Impact the World](#), Peter H. Diamandis

[Cambiando el rumbo](#), Stephan Schimdheiny y otros autores

[Celebrar la diferencia](#), Sergio Bergman

[Comunicación no violenta](#), Marshall B. Rosenberg

[Conectados al vacío](#), Sergio Sinay

[Dignidad para todos](#), Carlos March

[Ecología emocional](#), Jaume Soler y Mercé Conangla

[El capital en el siglo XXI](#), Thomas Piketty

[El capital](#), Karl Marx

[El capitalismo funeral](#), Vicente Verdú

[El medio es el mensaje](#), Marshall McLuhan

[Ética a Nicómaco](#), Aristóteles

[Gaia, Una nueva visión de la vida sobre la Tierra.](#), J. Lovelock

[Green Giants: How Smart Companies turn sustainability into Billion – dólar Businesses](#), Freya Williams

[Hacia una Inteligencia Digital](#), Antonio Battro

[Historia del concepto Desarrollo Sostenible](#), Jacobus A. Du Pisani

[La estructura de las revoluciones científicas](#), L. Thomas Kuhn

[La Republica](#), Platón

[La Resistencia](#), Ernesto Sábato

[La riqueza de las naciones](#), Adam Smith

[La Sociedad costo marginal cero](#), Jeremy Rifkin

[Las transformaciones silenciosas](#), François Julien

[Postcapitalism, A Guide to our future](#), Paul Mason

[Redes, o despertar da conciencia planetaria](#), Ernesto van Peborgh

[Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere](#), Vijav Govindarajan y Chris Trimble.

[Sostenibilidad 2.0](#), Ernesto van Peborgh y El viaje de Odiseo

[The Third Industrial Revolution](#), Jeremy Rifkin

[The Tipping point](#), Malcolm Gladwell

- **Films y documentales**

[Antes de que sea tarde](#)

[Capitalismo una historia de amor](#)

[Chasing ice](#)

[Deadly Deception: General Electric, Nuclear Weapons and Our Environment](#)

[Desarrollo sustentable en 3 minutos](#)

[Dinero es deuda](#)

[Documentales BBC](#)

[Earthlings](#)

[Economía sustentable](#)

[El futuro por Starck](#)

[El mundo según Monsanto](#)

[El siglo del individualismo](#)

[Food Inc](#)

[HOME](#)

[Human](#), Jean Arthus Bertrand

[Jane & Payne](#), Boy Olmi

[La civilización empática](#)

[La corporación](#)

[La era de la estupidez](#)

[La próxima economía](#)

[La sal de la Tierra](#) (The Salt of the Earth)

[La última hora](#), Leonardo Di Caprio

[Man by Steve Cuts](#)

[Mission Blue](#)

[No impact man](#)

[One Giant Leap](#)

[Planet Earth](#), BBC

[Strange Days on Planet Earth](#), National Geographic

[The 11 hour](#)

[The Big One](#)

[The Cove](#)

[The End of the Line](#)

[The story of stuff](#)

[The years of living dangerously](#)

[Trashed.](#)

[Una verdad incómoda](#), Al Gore

[Water Planet](#)

[What the Bleep do we Know](#)

[When Björk Met Attenborough](#)

[Who killed the electric car](#)

[Zeitgeist](#)

[Zeitgeist Adendum](#)

[Zeitgeist moving forward](#)

Charlas Ted

[Alex Steffen](#): El fundador de Worldchanging.com y la reducción de la huella ecológica humana.

[Bill Gates](#): Bill Gates nos muestra su visión para el futuro de la energía y describe la necesidad de alcanzar la huella de carbono cero para 2050.

[Dan Pallotta](#): La forma de ver la beneficencia es totalmente incorrecta.

[Hans Rosling](#): Revela nuevas ideas acerca de la pobreza.

[Jason Clay](#): Cómo las grandes marcas pueden salvar la biodiversidad.

[Jeffrey Skoll](#): Fue el primer presidente de eBay y el fundador de una productora de cine para inspirar el cambio social.

[Johan Rockstrom](#): ¿Por qué el ambiente debe guiar nuestro desarrollo?

[John Gerzema](#): El consumidor después de la crisis.

[John Hunter](#): Educar en el camino hacia la paz.

[José Antonio Abreu](#): Y los 250.000 jóvenes que participan del “sistema”, un programa de educación que fomenta la integración social y el desarrollo comunitario.

[Kate Raworth](#), Why it's time for 'Doughnut Economics'.

[Melinda French Gates](#): Qué pueden aprender las organizaciones sin fines de lucro de Coca-Cola

[Michael Porter](#): ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?

[Paul Collier](#). El autor del libro [El club de la miseria](#) y cómo dar esperanzas creíbles a esas 1.000 millones de personas que viven en la pobreza.

[Peter Diamandis](#), Un futuro de abundancia

[Ray Anderson](#): Las empresas y la lógica de la sostenibilidad.

[Santiago Siri](#): La capacidad de Internet para difundir ideas con el potencial para cambiar el mundo.

[Silvya Earle](#): La mujer que más horas ha pasado en el fondo del mar, explica cómo nuestra huella amenaza los océanos.

[Steve Howard](#): Let's go all-in on selling sustainability.

Documentales WOBI

[Acting today for a better tomorrow](#)

[Construir organizaciones sustentables](#), Peter Senge

[Ecopia](#)

[El poder de pensar diferente](#), Andy Cohen

[Guayaki: un nuevo modelo de desarrollo social](#), Alex Pryor

[Innovación sustentable en acción](#), Adam Werbach

[Pensamiento disruptivo](#), Luke Williams.

[Tecnología del mañana](#)

Otras charlas en Internet

Josefina Semillán Dartiguelongue: [Construcción de la Paz, Ética y Educación Parte I; Parte II; Parte III; Parte IV; Parte V](#)

Logan Laplante: [¿Qué es la educación?](#)

Tim Jackson: [Prosperidad sin crecimiento](#).

Emmanuel Faber: [Speech at Consumer Goods Forum](#)

- **Blogs y websites**

[Amnistía internacional](#)

[Ashoka](#)

[Avina InContext](#)

[BSR](#)

[Ciudad de las ideas](#)

[Club de Roma](#)

[Comunicarse](#)

[Consejo Empresario Argentino](#)

[Consumo responsable](#)

[Copenhagen Institute for future Studies](#)

[Charlas TED](#)

[Dow Jones Sustainability Index](#)

[Edge.org](#)

[Equal](#)

[Exchange](#)

[Foro para el futuro OEA](#)

[Fundación Avina](#)

[Fundación Progreso y Libertad](#)

[Futuribles](#)

[Futuro para la naturaleza](#)

[Global 100 Most Sustainable Corporations in the World Index](#)

[Global Citizen](#)

[Global exchange](#)

[Greenpeace](#)

[Institute for the future](#)

[Instituto Ethos](#)

[La economía circular](#)

[Lead](#)

[Organic Trade Association](#)

[Oxfam](#)

[Rolex awards](#)

[Singularity University](#)

[SustainAbility](#)

[Sustainability Advantage](#)

[Sustainable Brands](#)

[The 100 people Project](#)

[The Earth Charter Center for Education for Sustainable Development](#)

[The foresight Institute](#)

[United Nations Sustainable Development Knowledge Platform](#)

[WBCSD](#)

[Whatonline](#)

[WOBI](#)

[World forum society](#)

[WWF](#)