

APÉNDICE

CÓMO SE PRODUCE EL CAMBIO

CÓMO SE PRODUCE EL CAMBIO

No hay nada permanente salvo el cambio.

HERÁCLITO, SIGLO VI A.C.

En la década de 1780 se obligaba a trabajar hasta la muerte a aproximadamente medio millón de esclavos africanos en plantaciones de azúcar de caña en las colonias británicas de las Indias Occidentales. La idea de que la esclavitud era legítima y «normal» estaba muy arraigada en la conciencia pública en Gran Bretaña y las demás naciones esclavistas, y en general se aceptaba que la economía británica no podría sobrevivir sin la esclavitud y el comercio de esclavos. «Si hubieras propuesto, en Londres a principios del año 1787, cambiar todo esto», escribe el historiador Hochschild, «nueve de cada diez personas te habrían tomado entre risas por chiflado».¹ Con todo, en 1807 el Parlamento británico prohibió el comercio de esclavos y el 1 de agosto de 1838, casi 800.000 esclavos de todo el Imperio Británico obtuvieron la libertad por la abolición de la esclavitud.

¿Cómo tuvo lugar un cambio social tan trascendental? En el Caribe, América Latina y el sur de Estados Unidos, una oleada de rebeliones de esclavos desafiaron la institución de la esclavitud, alcanzando el éxito más notable con la creación de la república negra independiente de Haití en 1804. Pero la esclavitud también se vio desafiada en el centro del imperio. Se formó una coalición de individuos extraordinarios y entregados, liderados por el diácono anglicano Thomas Clarkson y el parlamentario William Wilberforce. Tenían

el respaldo de los cuáqueros, un grupo religioso radical, muchos de los cuáles eran hombres de negocios influyentes. Los abolicionistas hicieron uso de reuniones públicas, giras de conferencias, peticiones, carteles y manifestaciones en posiblemente la primera campaña masiva reconocible para los activistas actuales. Durante los siguientes 250 años, sus acciones inspiraron los movimientos masivos por el sufragio de las mujeres y por el derecho a formar un sindicato, así como para muchas otras luchas y campañas que siguen dando forma al mundo moderno y a las vidas y las posibilidades de su gente.

Pero las campañas masivas sólo son una fuente más de cambio. No todos los cambios se persiguen conscientemente: los inventores del alambre de espino no previeron que su impacto en la movilidad de las tropas fuese a contribuir a los horrores de la guerra de trincheras en la Primera Guerra Mundial. Ni se consiguen exclusivamente gracias al activismo político. Las nuevas tecnologías, desde la bombilla a Internet, las tendencias demográficas de envejecimiento o urbanización, los altibajos del comercio de bienes; la expansión de la alfabetización y el ritmo lento del cambio político, interrumpidas por los «puntos de inflexión» repentinos de guerras y rebeliones, ratificaron la visión de Heráclito de una agitación constante.

Y, desde luego, no todos los cambios son positivos. La historia está salpicada de derrumbes, matanzas y desastres, muchos de los cuáles implican a los mismos protagonistas y la misma dinámica que los cambios que se suelen considerar positivos. De hecho, el genocidio de Ruanda de 1994 podría verse como una versión particularmente bárbara de la combinación de ciudadanos activos y Estados eficaces que suele impulsar un cambio nacional. En ocasiones, lo más notable es la *falta* de cambios: países, grupos de personas o procesos que «se estancan», mientras el resto del mundo cambia en torno a ellos.

Se pueden estudiar los diferentes protagonistas de esta obra para explicar por qué hay o no hay cambios. El cambio está íntimamente ligado al poder. Las diversas dimensiones del poder (poder sobre otros, poder para actuar, «poder con» en forma de organización colectiva y «poder interno»: confianza en uno mismo y sensación de legitimidad) determinan la naturaleza de la interacción entre los diferentes componentes del cambio. El poder determina quién gana

y cómo: pacíficamente o no, legalmente o no, de forma perdurable o no. Lograr un cambio suele tener que ver con inclinar la balanza del poder hacia una parte u otra, y un cambio positivo suele implicar inclinarla a favor de los pobres y sus organizaciones.

Cómo se produce el cambio es un asunto central en prácticamente cualquier campo de la investigación académica. Los historiadores debaten cómo surgió el nacionalsocialismo en Alemania. Los economistas investigan los factores que impulsan el crecimiento económico. Los sociólogos examinan el auge del islamismo radical. Los psicólogos debaten las estructuras de incentivos que modifican el comportamiento humano. Los geógrafos estudian el papel del clima en el auge y la decadencia de las civilizaciones.

Llama, por tanto, la atención que no haya una disciplina académica del «estudio de los cambios» (la obra de Jared Diamond, como en *Armas, gérmenes y acero* (1997) probablemente sea lo más parecido a ese género). En cambio, el desarrollo de disciplinas académicas independientes en el último siglo ha acarreado un aislamiento y un exceso de especialización. Los economistas, por ejemplo, han aprendido muy poco de los sociólogos sobre la motivación humana y suelen mantener supuestos simplistas sobre la naturaleza humana. Los expertos en ciencias políticas se centran principalmente en procesos institucionales y rara vez recurren a los conocimientos de los psicólogos sociales sobre los factores determinantes del comportamiento individual y de grupo. Algunas disciplinas se centran en la investigación cuantitativa, por considerar la investigación cualitativa carente de rigor y objetividad. Otros se basan en fenómenos actuales y observables, y no cuentan con la vista a largo plazo de los historiadores. A los expertos en una disciplina suele resultarles imposible penetrar en el lenguaje complejo o en las fórmulas matemáticas contenidas en los artículos de revistas de otras disciplinas.

La falta de comunicación entre disciplinas ha limitado nuestra comprensión sobre cómo se produce el cambio. En particular, el «mundo del desarrollo» de Gobierno, académicos y ONG ha sufrido de un exceso de dependencia en el prisma limitado y único de la economía ortodoxa para comprender la naturaleza y los desafíos del desarrollo, lo que empobrece nuestra comprensión de las vidas

reales y de los procesos que conducen al cambio. Estos fallos son importantes, porque alcanzar un cambio positivo (como el crecimiento económico a favor de los pobres y el final de la discriminación) y evitar el cambio negativo (como un conflicto bélico o el cambio climático) son centrales para luchar contra la pobreza, la desigualdad y el sufrimiento.

Este apéndice presenta un esbozo de algunas ideas para mejorar nuestra comprensión del cambio. Se han utilizado para analizar los diversos episodios del cambio que se debaten en este libro, especialmente los ochos estudios de casos que ilustran cómo se produce el cambio realmente.

LOS COMPONENTES DEL CAMBIO

Un proceso de cambio, ya sea de nivel nacional o local, suele implicar una combinación de cuatro componentes diferentes: contexto, instituciones, agentes y eventos (véase la Figura 7.1).² Desglosar así cualquier proceso de cambio en sus componentes puede ayudar a identificar los diferentes actores y procesos implicados:³

El **contexto** describe el entorno en el que tiene lugar el cambio. Puede ser el factor determinante más importante de la naturaleza y la dirección del cambio. El contexto incluye:

- Cambio demográfico: urbanización, migración, envejecimiento, cambio de estructuras familiares, cambios en la mezcla étnica, etc.
- Globalización: restricciones y oportunidades que surgen de la integración en la economía global.
- Entorno: cambio en la disponibilidad de recursos naturales, clima, etc.
- Cambio tecnológico: introducción de nuevas tecnologías como la telefonía móvil o las cosechas transgénicas, así como la adaptación y la difusión (más lentas) de tecnologías existentes como la electricidad o el motor de combustión interna.

Instituciones: organizaciones y reglas (tanto formales como informales) que establecen las «reglas del juego» que rigen el comportamiento de los agentes. Incluyen:

DE LA POBREZA AL PODER

- Cultura, casta y religión, que determinan en gran medida las percepciones comunes de lo que está bien y lo que está mal, de lo que es socialmente aceptable y de lo que es «normal» en aspectos como el papel de cada sexo o lo aceptable de protestar o rebelarse. Las corrientes cambiantes en las creencias religiosas son uno de los factores impulsores más influyentes del cambio social y político (cosa que se puede comprobar con sólo ver las noticias de la noche).
- Además de las creencias religiosas, la evolución de otras ideas y otros conocimientos determina lo que ven, tanto gobernantes como gobernados, como normal, aceptable o inaceptable. Las ONG y los políticos hablan sin parar de «debates», precisamente porque, a largo plazo, tales discusiones conforman el paisaje de la política y del poder.
- Estructuras familiares.
- Instituciones formales como la Administración Pública, el Estado de derecho, etc.
- Sistemas de Gobierno: por ejemplo, democracia, ya sea incluyente o excluyente, autocracia, gobierno militar, etc.
- Naturaleza del sector privado (pequeño frente a grande, nacional frente a extranjero).
- Relaciones patrón - subordinado.

Agentes: organizaciones e individuos activamente implicados en la promoción o en el bloqueo del cambio. Ejemplos:

- Movimientos sociales.
- Partidos políticos.
- Élite políticas y empresariales, ya estén a favor o en contra.
- Ejército y policía.
- Líderes inspiradores.
- Emprendedores sociales.

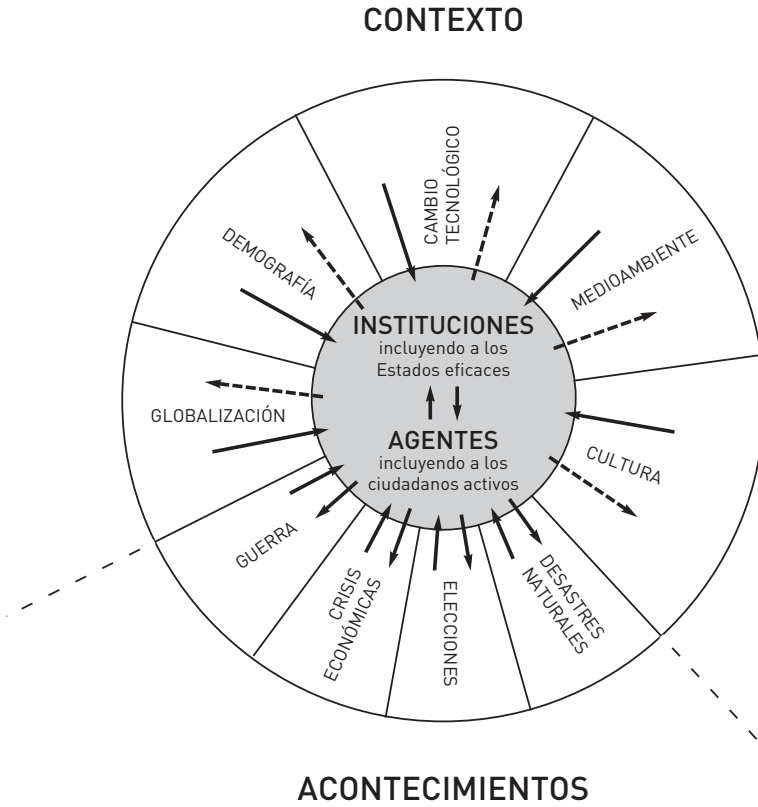
Eventos: eventos únicos que desencadenan un cambio más amplio, como guerras, pandemias, conflictos civiles, desastres naturales o derrumbes económicos. Las elecciones y las campañas electorales a menudo funcionan como catalizadores para el cambio social y político. En un nivel local, los eventos como las marchas o la represión

por parte de las autoridades pueden ser catalizadores clave para la organización popular.

Estas categorías son inevitablemente cercanas entre sí y los límites entre unas y otras a veces son imperceptibles. Los «agentes» se confunden con las «instituciones» cuando las instituciones se implican activamente en un proceso de cambio: la Administración pública es tanto una institución como un agente, y es a menudo responsable del bloqueo, o de la promoción, de diferentes tipos de cambios. Las guerras son a menudo declaradas deliberadamente por los Gobiernos, mientras que las revueltas y las guerras civiles pueden surgir de alzamientos armados de grupos previamente excluidos.

¿Cómo se relaciona esta estructura con el tema subyacente de este libro: que el desarrollo sostenible requiere una combinación de ciudadanía activa y un Estado eficaz y responsable? En cuanto a los componentes del cambio, los ciudadanos activos son agentes y un Estado eficaz es una importante institución. Como muestra la Figura 7.1, se puede considerar que estos dos elementos son un círculo interno, rodeado por componentes más amplios de cambio, como el contexto y los eventos, que son menos susceptibles a la acción política o pública. Las flechas discontinuas entre los círculos interno y externo muestran que las instituciones y los agentes tienen un control limitado (especialmente en países en vías de desarrollo) sobre estos factores contextuales, mientras que las líneas continuas muestran que esos factores tienen un impacto inmediato e importante sobre las instituciones y los agentes. Comprender estos componentes más amplios nos ayuda a entender las restricciones y las posibilidades para crear una ciudadanía activa y un Estado eficaz y responsable.

FIGURA 7.1
CÓMO SE PRODUCE EL CAMBIO



LAS DINÁMICAS DEL CAMBIO

Los componentes del cambio se combinan e interactúan, lo que crea una ruta completa que implica altibajos de actividad, así como diferentes combinaciones de contexto, instituciones, agentes y eventos. Los procesos de cambio son muy complejos e impredecibles, pero pueden regirse por algunas de las siguientes dinámicas:

Progreso acumulado y secuencial: Muchas veces, el cambio es lento y, desde cerca, puede parecer que no tienen consecuencias. Pero a largo plazo, cambios como la noción en evolución de los derechos humanos o actitudes ante la violencia machista tienen consecuencias profundas. Es más, los procesos de cambios son secuencias: un evento o una variación lleva a otro, con lo que se crea una «ruta de cambio» única que suele ser muy difícil de predecir, pero que se puede analizar a posteriori. A menudo, las organizaciones de ciudadanos interactúan con los Estados con insistencia, para presionar en busca de reformas (o responder a reformas).

Cambio caótico: Como sucede en el plano físico en las «catástrofes», algunos cambios sociales y políticos son discontinuos, ya que una serie de factores conduce a los factores a un repentino «punto de inflexión».⁴ Este proceso se parece a un terremoto: el resultado devastador de una acumulación imperceptible de presión entre placas tectónicas en lo profundo de la superficie terrestre. La cuestión para los aspirantes a «agentes del cambio» es cómo pueden mejorar su capacidad para identificar (e influir en) esas situaciones de «límite del caos».

Momentos de cambio más predecibles: En el espectro que va de la evolución gradual a largo plazo y la revolución catastrófica, se encuentran los momentos de cambio predecibles. Entre ellos, las elecciones y las muertes de líderes estancados en el poder, así como procesos como la reconstrucción posterior a un conflicto, que suele ofrecer una probabilidad mucho mayor de reforma, pero también un mayor riesgo de que las reformas se reviertan y el país vuelva a caer en el conflicto.⁵

El cambio a menudo rodea a las ideas y los individuos inspiradores: La experiencia del programa de Oxfam en numerosos países da fe de la importancia del liderazgo en todos los niveles. Los líderes

pueden dar voz y dirección a un descontento general o al deseo de cambiar. Las ideas y las palabras pueden desempeñar un papel catalizador parecido que es por lo que los partidarios y los políticos prestan tanta atención a lo que se suele tachar de mera propaganda.

Las organizaciones tienen la llave para inclinar la balanza del poder: La organización aporta seguridad y fortalece la capacidad de incluir en el cambio. A menudo, los poderosos son los grupos mejor organizados de la sociedad. Por ejemplo, las asociaciones empresariales y los grupos de presión política establecidos por grandes terratenientes o grandes firmas. Sin embargo, cuando los pobres se organizan, como en Tikamgarh (véase página 169), pueden transformar las relaciones de poder y desencadenar un cambio profundo.

Efectos de demostración: En todos los niveles, el comportamiento de las personas se ve poderosamente influido por sus tres puntos de referencia. En un nivel global, Hollywood ejerce una poderosa atracción sobre las mentes de la mayoría de personas que van al cine en todo el mundo, mientras que el auge de China ha animado a muchos líderes de países en vías de desarrollo a cuestionar las políticas adoptadas por el «Consenso de Washington». En un nivel local, el cambio en una comunidad o un país suele servir de fuente de inspiración (o de alarma) para los vecinos.

Cambio a través de señales de precios: Las presiones por el cambio se suelen señalar mediante cambios en los precios, que son en sí mismos el resultado de la acción de gobiernos y empresas y las corrientes cambiantes de la oferta y la demanda. Tales cambios pueden ser repentinos, como sucedió con el aumento en el precio del petróleo que desencadenó el caos económico global en los setenta, o una variación gradual en los precios relativos que altere la actividad económica. Procesos como la respuesta al cambio climático es muy probable que tengan lugar en buena medida mediante señales de precios.

LA POLÍTICA DEL CAMBIO

Muchos procesos de cambio requieren acción por parte de quienes tienen el poder. Para organizaciones activistas como Oxfam, comprender cómo se produce tal acción es crucial para diseñar estrategias que influyan en quienes toman las decisiones. Un factor clave

es el grado de dolor implicado en cualquier cambio. Que un cambio sea fácil o difícil determina cuánta actividad política es probable que genere. Un cambio relativamente indoloro tiene más posibilidades de lograrse a través de evidencias y argumentos, mientras que un cambio que dañe gravemente a un grupo u otro es menos susceptible a los argumentos y es mucho más probable que sea conflictivo y posiblemente violento.

Paladines, causantes de variaciones y causantes de bloqueos: La mayoría de procesos de cambios políticos provocan apoyo, oposición y apatía, en función de cómo afecten a los diferentes grupos e individuos. Para cualquier organización que busque el cambio, neutralizar a los oponentes o ganarse a los indecisos puede ser tan importante como encontrar paladines.

Alianzas y coaliciones: Casi todos los cambios políticos son complicados e implican la creación y el mantenimiento de coaliciones de grupos diversos, muchos de los cuales pueden estar en desacuerdo en muchos asuntos. Sin embargo, la experiencia sugiere que las coaliciones a menudo son esenciales para ganarse a la población crítica política y social necesaria para efectuar el cambio. Y con frecuencia, las más eficaces son las que implican agentes y políticos colaboradores dentro del aparato del Estado, así como «expertos» dispuestos a desafiar las creencias establecidas sobre un asunto concreto.

Reformas preventivas de los poderosos: El derrumbe del sistema y la revolución son comparativamente raros. Si bloquear el cambio no funciona, los Gobiernos y las élites suelen aferrarse al poder realizando las mínimas reformas necesarias para ajustarse a las fuerzas del cambio (ya sean sociales, económicas o políticas) sin entregar el poder. No se trata necesariamente de un proceso cínico: los auténticos reformadores dentro de un Gobierno pueden ganar más influencia porque se considera que sus propuestas son del interés de todo el partido. Esas reformas suelen conceder sólo parte de los cambios demandados por los que las proponen y ponen mucha presión sobre las coaliciones partidarias del cambio, que a menudo no saben si aceptar o rechazar las reformas.

IMPLICACIONES PARA ONG Y OTROS PARTIDARIOS DEL CAMBIO

¿Cómo encajan el pensamiento y la acción de los profesionales del área del desarrollo como el Banco Mundial o donantes de ayuda bilateral (u ONG como Oxfam) en este análisis sobre cómo de produce el cambio? Muchas de las opiniones actuales se caracterizan por un modelo lineal de causa y efecto, que un autor ha caricaturizado como «enfoque de proyecto»: «En una situación que precisa un cambio, podemos recopilar datos suficientes sobre una comunidad y sus problemas, analizarlos y descubrir una serie de problemas subyacentes y sus causas, decidir qué problemas son los más importantes, redefinirlos como necesidades, concebir una serie de soluciones y propósitos o resultados, planificar una serie de actividades conectadas lógicamente para abordar las necesidades y alcanzar los resultados futuros deseados, según lo previsto en un principio, calcular los costes de las actividades en un presupuesto convincente, obtener los fondos e implementar esas actividades, supervisar su progreso mientras trabajamos para mantenerlas por el buen camino, con un poco de suerte alcanzar los resultados planificados y al final evaluar el proyecto para ver si es responsable, conocer su impacto y en ocasiones hasta para aprender.»⁶

Un enfoque así puede funcionar para tareas específicas como construir una escuela o perforar un pozo, pero está mal adaptada para describir o influir en el tipo de cambios caóticos y complejos que suelen caracterizar al desarrollo.

En líneas más generales, las ONG aborrecen la violencia y el sufrimiento: de hecho, reducirlos es uno de los primeros motivos para su existencia. Pero reconocer la función que tiene el conflicto en el cambio no implica que haya que aceptarlo. Si el único cambio que pueden concebir las ONG es el crecimiento equipado sin la «destrucción creativa» de Schumpeter (innovación sin riesgo y cambio sin conflicto) se arriesgan a pasar por alto algunos de los agentes impulsores del cambio más importantes. Un modelo de cambio descafeinado que considere sólo un progreso lento e indoloro puede terminar pareciéndose mucho a un apoyo del statu quo.

Roman Krznanic señala varios defectos en el pensamiento desarrollista sobre el cambio:⁷

Reformismo excesivo sin política o historia: El pensamiento desarrollista es esencialmente reformista e intenta trabajar dentro de las instituciones y sistemas existentes. Por lo tanto, pasa por alto la posibilidad de variaciones repentinas y se esfuerza por comprender el vínculo entre la agitación social y política y el cambio. A las organizaciones desarrollistas limitadas a una agenda reformista les habría resultado difícil apoyar al Congreso Nacional Africano durante el *apartheid* debido a su política de lucha armada, a los movimientos de liberación de los 80 en Centroamérica o las más de dos décadas de ocupaciones ilegales de tierra por parte del Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra de Brasil.

Esto plantea cuestiones difíciles para nuestra comprensión del cambio. Si renunciamos a la violencia salvo en las situaciones más extremas, como hacen la mayoría de ONG, estaremos eliminando de la ecuación una de las fuerzas más omnipresentes del cambio. Heráclito creía que «la guerra es el padre de todas las cosas». Los observadores modernos pueden no ser tan militaristas, pero la guerra es indudablemente una fuente principal de agitación política y social, lo cual no siempre es negativo, como demuestra la creación de los Estados del bienestar en Europa tras la Segunda Guerra Mundial.

Dentro de muchas organizaciones desarrollistas hay a menudo algo de división, al tener el personal que trabaja sobre el terreno en diferentes países en vías de desarrollo una visión sofisticada de la política y la historia locales (aunque a menudo más en su cabeza que en el papel). Sin embargo, estos conocimientos rara vez llegan a penetrar en el pensamiento global de la organización. Un experimentado miembro de una ONG observó que, casi invariablemente, las conversaciones serias sobre política con personal de todo el mundo sólo eran posibles en el restaurante o en el bar, una vez que ya había terminado la jornada de trabajo formal.⁸

Pasar por alto el impacto del cambio repentino y de los «choques»: Los choques como las guerras o los desastres naturales quizá son las fuerzas más poderosas para el cambio y, aun así, las organizaciones desarrollistas responden mayoritariamente a ellos sólo en términos

de ayuda humanitaria, como alimentos, agua y refugio, cosa que sin duda salva vidas, pero pasa por alto las oportunidades para un cambio positivo que ofrecen esos choques. Los cambios más importantes (sean buenos o malos) que normalmente tardarán décadas en producirse pueden suceder en cuestión de semanas o meses tras una guerra, un desastre o un alzamiento político. ¿Cómo podrían responder más eficazmente los profesionales del área del desarrollo a estos «resquicios de esperanza» para fomentar un cambio del sistema más amplio (por ejemplo, nuevas leyes y constituciones, actores políticos, movimientos por el cambio)?

Falta de agilidad multidisciplinar: Los profesionales del área del desarrollo tienden a mirar al cambio a través de la lente de una sola disciplina. En 2006, cuando el Banco Mundial encargó una evaluación externa de su departamento de investigación, nombró a un grupo de 20 eminentes economistas, para el disgusto de los no economistas de su equipo de investigación. Esta estrechez de miras disciplinar afecta también a las ONG. Puede explicar por qué los partidarios del desarrollo tienen debilidad por las panaceas, ya sea desde un punto de vista liberal (la obra de de Soto sobre derechos de propiedad, que se analiza en la página 82) o desde la izquierda (participación popular, movimientos sociales).

Subestimación de las limitaciones contextuales: Existe un número enorme de factores contextuales que afectan u obstaculizan los cambios. Las estrategias de desarrollo tienden a subestimar la importancia de esos contextos y, por tanto, sobrestimar las posibilidades del éxito en el cambio. En ocasiones, los defensores del cambio adoptan por defecto visiones utópicas del tipo «si yo gobernara el mundo», con poco análisis sobre cómo se deberían alcanzar esas visiones con la distribución existente de poder e influencia. Un pensamiento apolítico como éste puede resultar contraproducente, provocando sensaciones de omnipotencia, frustración o impotencia.

Cultura tecnológica: La ciencia y la tecnología son vitales para el desarrollo (con una influencia positiva y negativa). Lo más probable es que en los años próximos, aumente el debate sobre el uso de la informática, la telefonía móvil, los derechos de propiedad intelectual, la transferencia de tecnología, la agricultura transgénica, la nanotecnología e infinidad de otros asuntos. No obstante, muchas

ONG tienen graves carencias en cuanto a ciencia o tecnología, ya sea porque las omiten totalmente o porque se centran únicamente en sus desventajas, como en los casos de los transgénicos o los derechos de propiedad intelectual.

Indiferencia por el entorno: La mayoría de estrategias de desarrollo no sitúan su enfoque dentro de un paradigma de desarrollo sostenible (véase página 130). Esto debe cambiar para tener en cuenta factores como el cambio climático o la pérdida de biodiversidad.

Desatención a las relaciones personales y la comprensión mutua: Las estrategias de desarrollo centran casi exclusivamente su atención en actores individuales, grupos sociales organizados e instituciones, con poco reconocimiento al hecho de que las sociedades y las instituciones se componen de relaciones humanas, que son posibles puntos clave para el cambio. Hay muchas más posibilidades para que las organizaciones dedicadas al área del desarrollo lleven a cabo estrategias que fomenten la comprensión mutua, la empatía y la confianza creando relaciones personales entre los que tienen y los que no tienen, y que contribuyan a cambiar las actitudes y las creencias de los que tienen el poder.

¿IMPIDE LA COMPLEJIDAD QUE SE PIENSE EN EL CAMBIO?

Si todos los cambios son impredecibles y complejos, si nunca podremos saber qué aleteo de la mariposa desencadenará el huracán, ¿tiene sentido que intentemos analizar eventos imprevisibles? Una posible respuesta es «No»: con tanta complejidad, todo lo que razonablemente pueden hacer las ONG internacionales es solidarizarse con los pobres y sus organizaciones dedicadas a las penurias impredecibles, acompañándolos sin intentar prever el futuro ni «elegir ganadores». Pero este argumento se resiente por varios flancos. Primero, la «solidaridad» en sí misma implica elegir: las ONG deciden con quién trabajar y a quién apoyar como socios según una serie de criterios que implican suposiciones implícitas sobre lo que es importante para el desarrollo y sobre cómo se produce el cambio; por ejemplo, «la mejor ruta para el cambio para los pobres es la que marcan los movimientos sociales».

Segundo, aunque los procesos sean complejos no tienen por qué ser totalmente imprevisibles; por ejemplo, las lavadoras modernas están diseñadas basándose en teorías matemáticas de complejidad. Lo que *sí* significa es que no es nada probable que un modelo simplista de «entrada-salida» del cambio funcione. Las ONG deben ser más flexibles, mostrarse ágiles y estar dispuestas a adoptar riesgos y a experimentar, incluso aunque eso significa fallar más a menudo que si «juegan a lo seguro». En su libro *El club de la miseria*, Paul Collier propone que los grandes donantes de ayudas deben adoptar un modelo «capitalista de riesgo», invirtiendo en 20 iniciativas, a sabiendas de que la mayoría fallarán, pero sabiendo que en las una o dos que tendrán éxito, los resultados compensarán los costes. Esto podría aplicarse perfectamente a las ONG: aunque probablemente no les entusiasme la comparación.