

XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2021.

Crisis por COVID- 19; Una causa y consecuencia social.

Barbara Guadalupe Gaspar Gaona.

Cita:

Barbara Guadalupe Gaspar Gaona (2021). *Crisis por COVID- 19; Una causa y consecuencia social*. XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-074/8>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Crisis por COVID- 19; Una causa y consecuencia social

Índice

Introducción	2
¿Sabemos a lo que nos enfrentamos?	2
Unos efectos que arrastran otros.	3
Un levantón social	6
Conclusión: Una solución social	9
Referencias bibliográficas	10

Introducción

La necesidad de acercarse a la sociedad como problema y solución en esta época de disrupción es el eje de recuperación efectiva y sobre todo del planteamiento de un nuevo curso de desarrollo, donde el acercamiento con las personas sea prioritario, el objetivo del presente es entender la pandemia por COVID- 19 como un fenómeno social en América Latina. El primer apartado desarrolla brevemente los antecedentes de la desigualdad y las brechas sociales como amplificador de los efectos negativos que han sido disruptivos en el ciclo de vida habitual, o como comúnmente se conoce, “normalidad”, en el segundo apartado, se enlistan estos efectos amplificados por las vulnerabilidades estructurales, que ha causado la crisis desde diferentes ejes. Por último, el apartado 3, se brindan algunas recomendaciones apegadas a los costos sociales, que retomen además contribuir a la solución de estas brechas soluciones, que han estancado a nuestra región en una pandemia, que se hace cada vez más larga; concluimos en una alarma cada vez más urgente para construir un New Deal o un acuerdo social como una oportunidad para construir una sociedad más justa y solidaria, para atenuar estos efectos que son a la vez una causa y consecuencia social, pero que principalmente es una responsabilidad social.

1. ¿Sabemos a lo que nos enfrentamos?

Si algo nos enseña la historia social de las epidemias, y también todos los estudios culturales sobre epidemiología, inmunología y enfermedades infecciosas, es que en esta época se juega un problema fundamental de la sociología: cómo (sobre)vivir juntos. Qué es lo que nos une y qué lo que nos separa. (Santoro, 2020)

La llegada de la pandemia de COVID-19, es una llamada de atención urgente ante las graves pérdidas humanas, económicas y sociales que han azotado al mundo. De acuerdo con las estimaciones, el Índice de Desarrollo Humano (IDH)¹ va en retroceso a los niveles alcanzados en 1990 y apuntan a que esta caída será mucho mayor en los países en desarrollo que cuentan con menos medios para gestionar estos efectos, en comparación de otros países. (UNDP, 2020). Estos resultados exigen una creciente cooperación multilateral, para crear políticas de mayor integración productiva, bajo una nueva visión de sectores estratégicos, y protección social universal.

La pandemia también ha puesto de manifiesto que, en nuestras sociedades interconectadas, vulnerabilidades locales pueden transformarse en amenazas globales. Además, estas vulnerabilidades están creando profundas diferencias sociales que se encaminan a ser cada vez más intensas en el contexto de cambio climático y pérdida de la biodiversidad al que asistimos. (PNUD,

¹ Medida combinada de los niveles de educación, salud y calidad de vida (UNDP, 2020)

2020) Esta profunda conexión con los demás, con el planeta y la economía, nos obliga a replantearnos nuevos valores, rumbo a concebir la Agenda 2030, como el equilibrio entre esferas que no ha considerado la normalidad a la que estábamos acostumbrados y que además nos ha encaminado hacia el desastre global en el que estamos ahora.

La crisis mundial a la que nos enfrentamos no tiene precedentes, está amplificando y agudizando la pobreza y la desigualdad que aqueja a nuestras comunidades. La incertidumbre se ha extendido a todos los aspectos de la vida de cada individuo, demostrando que estamos profundamente conectados los unos a los otros y las respuestas requieren de la participación de todos los actores de la sociedad, en todos los niveles, y en todo el planeta.

Desvanecer las brechas y las diferencias del origen desigual, es una oportunidad para hacer de la interconectividad una herramienta de progreso social.

Todos los efectos negativos de la pandemia ya se están revelando, sin escape, y conforme pasa el tiempo, la necesidad de excavar hacia nuevas proyecciones que describan el desastroso entorno global, que acumula las crisis que veníamos arrastrando desde hace más de un siglo, ha traído una enfermedad más: la incertidumbre.

2. Unos efectos que arrastran otros.

El PNUD (2020) estima que cerrar la brecha digital reduciría en más de dos tercios el número de niños y niñas que actualmente no reciben una educación por el cierre de las escuelas, este organismo informó que hasta ahora este fenómeno ha provocado que un 87% de alumnos se encuentre en condiciones de desescolarización, ya que no pueden acceder a las herramientas digitales de la educación en línea. En promedio en el siglo XX y XXI, América Latina gastó entre un 4% y 5% de su Producto Interno Bruto (PIB) (UNESCO, 2020). Pese a esto, el rendimiento académico de sus estudiantes, comparado con otros países con gastos promedios similares, sigue en la cola de la lista. (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2014).

En el caso del sector salud, se presenta en promedio un gasto de 4% del PIB en Latinoamérica, que representa un nivel muy bajo en comparación con los países de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico* (OCDE), con un gasto de 8% del PIB. Incluso las estimaciones muestran que un 21% de la población cuenta con al menos un factor de riesgo por

padecer gravemente la enfermedad, la complicación del nivel de respuesta, sumado a que un 34.2% de las personas no cuentan con cobertura de salud. (CEPAL, 2020)

Los grupos vulnerables, no sólo son las mujeres, niños, adultos mayores, ahora se incluyen en mayor medida los desempleados, los trabajadores informales, y las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), debido a la distribución desigual de la riqueza, donde un 1% cuenta con grandes sumas de dinero, mientras que un 40% de los más pobres, sólo obtienen el 25% de los ingresos totales de la región, de acuerdo con la Oxford Committee for Famine Relief (Oxfam). (Alonso, 2020)

Los niveles de desigualdad se extienden a otras dimensiones, cada vez más graves, como la desigualdad de género, que ha exacerbado la feminización de la pobreza, debido a sus condiciones de violencia doméstica, menor capacidad de ahorro, mayor inseguridad laboral, menos salud reproductiva, carga de trabajo en los cuidados no remunerados, y los efectos sobre la participación equitativa de la fuerza laboral, aunado a que un 70% de personal médico son mujeres (CEPAL, 2020), lo que supone un mayor riesgo de contagios para ellas.

Se calcula que la crisis traerá una tasa de pobreza de 37.3%, con un alza de 8% en el coeficiente de Gini, (Alonso, 2020), los retrasos que ha traído la pandemia para este objetivo ofrecen una oportunidad para revolucionar el desarrollo por completo. Latinoamérica es una región de inequidades profundas, las caídas de desarrollo humano son alarmantes, según las estimaciones la caída del PIB per cápita debido a la crisis por COVID- 19 será cercano a 9.9%. (CEPAL, 2020)

En nuestra región, cerca de un 50% (OIT, 2020) de la población ocupada en el sector informal, sufre desproporcionalmente los efectos de la pandemia, con una parálisis de sus ingresos, debido a las restricciones de movilidad, cierre masivo de negocios y medidas de confinamiento. Esta gran dependencia de la economía informal revela redes de seguridad social débiles y sobreendeudamiento fiscal.

Ante este panorama, no es casual que las discusiones políticas de gran relevancia de los gobiernos de la región sean sobre la reactivación económica, por encima de la lucha contra el virus.

Los riesgos de destrucción de los medios de vida, se ligan directamente al desempleo, que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020), superará el 13.5% en América Latina, por lo que el sector empresarial, la ocupación y los cuidados, deben ser una prioridad, en ayuda a las medidas y políticas orientadas al alivio de la pobreza, y a la mejora de la distribución

del ingreso; ya que las dislocaciones en el empleo serán abrumadoras bajo este contexto de sectores poco protegidos, bajos salarios, y un amplio sector informal.

La caída de las exportaciones ha sido uno de los canales más influyentes para el contagio de la crisis. La Organización Mundial del Comercio (OMC) (2020) estima una caída del 23% en el valor de las exportaciones, y un 11% de disminución de los precios, que acompañan una caída de 12% de los volúmenes exportados, afectando directamente a Venezuela, Ecuador, Brasil, Bolivia, Perú, Argentina y México.

Respecto a las salidas de capital, estas tendrán un valor de 30,000 millones de dólares en la región, debido a los niveles de incertidumbre que ha causado el COVID-19, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la dificultad de intervención de los bancos centrales es alarmante ante estas condiciones. (Ong, 2020)

El sector turismo, tendrá mayores efectos en el Caribe y Centroamérica, debido a las restricciones en desplazamientos, cierres de frontera, efectos heterogéneos por país, y la dificultad de adaptación a las condiciones de la nueva normalidad, tendrán una recuperación más lenta, hasta ahora, el turismo caerá en promedio 36.3% en la región. (Ríos, 2020)

La evolución negativa de las remesas afectará con mayor intensidad a varios de los países más pobres de la región. Es el caso de Haití, donde las remesas representan alrededor de un 33% del PIB, y de El Salvador y Honduras, donde alcanzan un 20%. (CEPAL, 2020)

La recesión que sufrirá América Latina (-9.1% del PIB de 2020), superará la crisis de deuda de los 80, e incluso la crisis de 2008-2009, con caídas más drásticas en: Belice (14%), Perú (13%), Santa Lucía (11.9%), Brasil (9.2%), México (9%), Ecuador (9%) y Argentina (10.5%), estos resultados se deben a la poca preparación de la región con un crecimiento previo a la pandemia de 0.1% de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020). Los problemas de reducido espacio fiscal, y la amplitud de las brechas sociales, pueden conducir a problemas de sostenibilidad en el medio y largo plazo.

Los peligros ambientales, han aumentado cada vez más en las últimas décadas, hasta ser riesgosos y dañar a la salud, y la relación de las personas con el ambiente, debido a esto, los países han desarrollado sistemas más estrictos sobre las actividades contaminantes, fortalecidos a través de la acción internacional, sin embargo aunque estas medidas han sido muy bien adoptadas por países miembros de la OCDE, América Latina tiene dificultades en su cumplimiento, e incluso registran

los mayores incrementos en contaminantes del mundo de 11.78%, en promedio durante el siglo XX y XXI (CEPAL , 2009) debido a que pocos de ellos tienen la capacidad de instalar, utilizar y mantener tecnologías ambientalmente sostenibles.

Esta crisis, además de ser una de las más graves que ha afectado al mundo, es una lupa y un triste recordatorio de las vulnerabilidades y de las enormes brechas de la región, planteando la necesidad urgente de repensar nuestro modelo de desarrollo, integrando la capacidad de crecimiento compartido, y adaptándose a las nuevas necesidades de la recuperación fundadas en la equidad.

La construcción de un sistema que funcione para todos nos hace centrarnos en seis aspectos distintos, bajo los cuales deben centrarse las políticas públicas de recuperación con equidad, tomando en cuenta las principales debilidades reflejadas, entre ellos, se encuentra: poner la vida en el centro de los sistemas económicos, sustituyendo la preocupación del crecimiento económico y la producción ostentosa por el bienestar de la sociedad; reevaluar las condiciones de trabajo de todos los sectores y la protección de sus salarios; hacer del suministro de bienes y servicios esenciales un modo de organización social; democratizar la sociedad, permitiendo a las personas participar en la toma de decisiones; basar los sistemas políticos y económicos en la solidaridad y la cooperación, la redistribución y la justicia, nacional e internacional y, justicia climática. (Vilches , Gil Pérez D, & Toscano J.C., 2020)

Tras la pandemia, las nuevas estrategias de desarrollo deben considerar las malas experiencias del pasado, y encontrar puntos de contacto y continuidad, rompiendo las diferencias y brechas que más han afectado al desarrollo.

3. Un levantón social

Desarrollar una adecuada infraestructura social, bajo una disrupción institucional que plantee un avance democrático con un Estado de derecho vigente basado en la transparencia, y fortalecido por la participación ciudadana, en decisiones colectivas, que refuercen la cohesión social y la buena gobernanza.

Piketty (2019) destaca que hay un papel fundamental de las ideologías, que caracterizan los regímenes de la desigualdad a través de la historia, y permiten comprender a las sociedades humanas y los sistemas económicos, sin sesgos o privilegios.

La buena gobernanza y el poder de las ideas son el eje de la creación de políticas efectivas sostenidas en la equidad; esta transformación debe apegarse a los principios de democracia,

transparencia y derechos humanos. Para el caso de América Latina, el conocimiento de estas construcciones ideológicas y políticas se anclará a la diversidad de organización necesaria, para combatir la corrupción, y la desigualdad, de mano de la inclusión, y que además contrarreste la estigmatización de las minorías, mediante un pacto social efectivo, entre estas acciones, se encuentra:

- Fortalecer las comunicaciones públicas y la transparencia, para fomentar la confianza y la credibilidad en la toma de decisiones públicas como parte del manejo de la crisis, mediante la divulgación de datos, en combate con la desinformación y fortalecer la cohesión social.
- Deben atenderse las lagunas de política ensanchadas por el fraude y la corrupción, la desviación de fondos o el uso inadecuado de transferencias directas, por ello, los mecanismos de control y rendición de cuentas deben impulsarse para justificar las medidas y levantar la amenaza con base en la transparencia. De esta forma las medidas serán un esfuerzo conjunto.

El mantenimiento de una visión de largo plazo implica redefinir una estrategia que considere la innovación, y la flexibilidad para adaptarse a los nuevos escenarios, que, pese a divisiones de ingreso, nivel de desarrollo y orígenes desiguales, nos una la necesidad de respuestas extraordinarias para salir de la crisis. Lo anterior requiere mecanismos que pongan en marcha la construcción de un ciclo de retroalimentación, que permita sacar provecho de la inteligencia colectiva, creando políticas públicas que respondan a las necesidades reales de las personas.

Entre la amplia lista de respuestas que deben emplearse para recuperarnos de la crisis, deben estar basadas en la inclusión de cada sector de la población para satisfacer sus necesidades, y que las decisiones sociales sean benéficas sin importar las condiciones, entre estas, debe encontrarse:

La implementación de la Estrategia para el Acceso Universal a la Salud y la Cobertura Universal, reúne los aspectos sociales, económicos y de gobernanza, exigiendo ampliar urgentemente el acceso equitativo a servicios integrales de calidad en la región, mediante:

- Un avance hacia servicios universales que en el corto plazo garanticen la aplicación de pruebas de detección y protocolos de seguimiento de infectados, que permitan crear patrones de distribución ante la llegada de una cura, de forma equitativa. Lo anterior, incluye la capacidad para brindar atención médica sin importar la capacidad de pago de las personas.

A largo plazo, los gobiernos deben acelerar los esfuerzos actuales hacia la expansión de los sistemas y cobertura de protección social. Aumentar la capacidad del estado permitirá que se brinde protección con más facilidad a las poblaciones más vulnerables y acelerar la respuesta ante futuras crisis. (OIT, 2020)

- Priorizar el suministro de equipo de protección, para los trabajadores de salud, así como infraestructura que facilite sus labores (camas de UCI² y respiradores).

El apoyo a los trabajadores debe abarcar la garantía de su salud, hospedaje, transporte, cuidado familiar, apoyo psicológico y financiero (que a la vez debe integrarse a la población en general). Algunas de las medidas, como las que están relacionadas con la salud mental y la violencia intrafamiliar son bastante innovadoras y podrían servir de ejemplo para otros países. (WHO, 2020)

- Reformas fiscales que fortalezcan los sistemas sanitarios, y programas sociales para apoyar a la sociedad en general. Ante la magnitud de la crisis, deben posponerse aquellos gastos que no sean prioritarios y redireccionarlos como apoyos a las familias en forma de ingresos básicos de emergencia a las personas en condiciones de vulnerabilidad, de acuerdo con la CEPAL (2020) este apoyo costaría un 1.9% del PIB regional.
- Para la formulación de apoyos por parte de organismos multilaterales, los países de América Latina (caracterizados de renta media), deben ser prioritarios, debido a sus limitaciones estructurales para afrontar la crisis. Las iniciativas de canje de deuda como medidas de adaptación al cambio climático y los mecanismos innovadores de crédito y financiamiento, propuestos por la CEPAL (2020), así como la condonación de la deuda para los países vulnerables, mediante el FMI y el Club de París (el caso de las sanciones contra Cuba o Venezuela), son medidas que resultan adecuadas para ayudar a paliar los efectos de la pandemia, y la planeación de un futuro sostenible.

Pese a que la caída de la economía es inevitable, la formulación de estrategias debe centrarse en la disminución de los costos económicos y sociales. Para proteger los empleos, los ingresos, y atender a los más vulnerables, es necesario salvaguardar la planta productiva enfatizando en las PyMES y el sector informal, para ellos, las acciones se concentran en facilidades financieras, como exenciones fiscales como prórrogas en el pago de impuestos, y diferimientos en contribuciones de seguridad social y en el pago de contribuciones hasta por 4 meses, ayudará a evitar el despido masivo de

²Camas UCI, de cuidados intensivos, permiten un monitoreo estricto de la condición de una persona en estado crítico. (WHO, 2020)

empleos en el corto plazo, así como mantener los negocios a flote, y asegurar el acceso a medidas financieras a aquellas personas autoempleadas o del sector informal, como un seguro de desempleo que les permita mantener su fuente de ingreso.

Además, las medidas sanitarias, deben ser universales e inclusivas, tomando a las personas como protagonistas y su bienestar social como eje de esta reconstrucción.

Conclusión: Una solución social

El tiempo de COVID-19 debe convertirse en el tiempo de un *New Deal* mundial, que no solo incluya a todos, sino que comprometa a todos y en el que un Estado democrático no sólo despeje el camino, sino que marque el ritmo y establezca los objetivos.

Las medidas que se formulan, en materia económica, no deben solamente enfocarse en la estabilización y el mantenimiento sistémico, deben atender la producción sostenible, el apoyo a las economías locales, y regionales. Esta oportunidad, le permite a América Latina, realinear su matriz económica, y aprovechar todo su potencial para reducir su dependencia de la exportación de las materias primas, de las remesas, el turismo y su escape en la informalidad, e integrarse bajo estos ejes al comercio internacional, dejando a las personas mayor bienestar

Actualmente comienza a debatirse que la economía la construyen los vencedores. Una afirmación lastimosa que nos encuentra en una economía fragmentada; si esta crisis nos deja una lección de igualdad en la planeación de desarrollo dentro y fuera de la emergencia, debemos revalorar la noción de distribución de beneficios de los mecanismos de crecimiento económico

Considero como punto final que las principales contribuciones a la reducción de la desigualdad y a la construcción de una nueva normalidad, nos obliga a salir de los libros y de los parámetros técnicos y tradicionales, para acercarnos a las realidades sociales que son el principal reflejo de los fenómenos que debemos estudiar y abordar desde todos los aspectos para su mejora.

La acción gubernamental debe estar centrada en la garantía de acceso a los servicios básicos que garanticen los derechos humanos de las personas, como el acceso a la educación, salud con protección social, seguridad del empleo; como principal reflejo del avance y el progreso social que no refleja directamente el PIB.

La estructura institucional además debe llevar a cabo un proceso de seguimiento a las políticas públicas instauradas para garantizar que los beneficios sociales han sido acordes con los objetivos planteados inicialmente, es decir que, los indicadores de evaluación del progreso social absorban

directamente los avances, y las necesidades y generen políticas públicas que logren cubrirlas, disminuyendo las brechas sociales hacia un crecimiento sostenible en el cual las relaciones sociales y ambientales se basen en la solidaridad y la equidad como eje fundamental ante la nueva normalidad, más allá del crecimiento de la utilidad. La propuesta de desarrollo universal no sólo se basa en la garantía de beneficios, si no en la igualdad que debe gobernarla, construida con horizontes generacionales y equitativos. Y cómo ha dicho reiteradamente la CEPAL: “No sólo en lo social se juega lo social” (Bárcena, 2012)

Keynes (1943) decía que la dificultad no reside particularmente en desarrollar, nuevas ideas, sino en abandonar las viejas. Si la dinámica sigue las raíces económicas empleadas hasta ahora, caminaremos hacia una recuperación lenta y complicada, este punto es decisivo para lanzar nuevos planteamientos de las relaciones socioeconómicas, basadas en las personas como columna vertebral.

Las instituciones, los países, y las personas, deben comprometerse a basarse en acuerdos sociales disruptivos de lo que hasta ahora no ha funcionado para todos. En 1959, John F. Kennedy, dijo “En una crisis, sé consciente del peligro, pero reconoce la oportunidad”, y a pesar de que han pasado más de 60 años de su discurso, no se relega su importancia en esta parálisis económica, que no tiene escape, pero que su recuperación nos da la oportunidad de reformularnos de equilibrar las políticas, fundadas en la equidad y el desarrollo como centro del sistema socioeconómico como base, y no como último fin, para que ante una segunda ola u otra distorsión externa los efectos no se agudicen mayormente por este tipo de vulnerabilidades sociales.

Referencias bibliográficas

Alonso, R. C. (2020). *El coronavirus no discrimina, las desigualdades sí*. Barcelona: Oxfam.

Bárcena, A. (2012). Discurso Inaugural. Periodo de sesiones de la CEPAL. *CEPAL*. San Salvador .

CEPAL , C. (2009). *Cambio climático y desarrollo en América Latina y el Caribe: una reseña*. Santiago de Chile: Naciones Unidas .

CEPAL, C. (2020). *Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID- 19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones Informe Especial N°5*. Ciudad de México : Naciones Unidas.

Keynes, J. M. (1943). Prefacio . En J. M. Keynes, *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* . Ciudad de México : Fondo de Cultura Económica.

OIT, O. (2020). Respuestas de los países en desarrollo en materia de protección

social social ante el COVID-19: Fortalecer la capacidad de recuperación mediante la creación de una protección social universal.

OMC. (2020). Observaciones del Director General Roberto Azevêdo. *Desplome del comercio ante la pandemia de COVID-19, que está perturbando la economía mundial*. Genève: Organización Mundial del Trabajo.

- Ong, R. (2020). El Banco Mundial prevé la mayor caída de remesas de la historia reciente . Washington : Banco Mundial.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Gasto público en la educación de América Latina ¿Puede servir a los propósitos de la Declaración? Cuadernos de Discusión de Comunicación e Información 1*. París: Licencia Attribution-ShareAlike 3.0 IGO.
- Piketty, T. (2019). *Capital e ideología* . Barcelona : Planeta.
- PNUD, P. p. (2020). COVID-19: El desarrollo humano va camino de retroceder este año por primera vez desde 1990. New York : Naciones Unidas.
- Ríos, G. (2020). El impacto económico de la crisis del coronavirus en América Latina: canales de transmisión, mitigantes y respuestas de políticas públicas. *Real Instituto Elcano*, <http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/a2460194-3b6a-445d-99c6-5734fd65eaf6/ARI73-2020-Rios-Impacto-economico-de-crisis-coronavirus-en-America-Latina.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=a2460194-3b6a-445d-99c6-5734fd65eaf6>.
- Santoro, P. (2020). Coronavirus: la sociedad frente al espejo. <https://theconversation.com/us/who-we-are>.
- UNDP, U. (2020). *2020 HUMAN DEVELOPMENT PERSPECTIVES. COVID-19 AND HUMAN DEVELOPMENT: Assessing the Crisis, Envisioning the Recovery*. New York: United Nations Development Programme.
- UNESCO, I. U. (2020). Gasto público en educación, total (% del PIB). <http://uis.unesco.org/>.
- WHO, W. (2020). *State of the world's nursing 2020: investing in education, jobs and leadership*. Geneva: Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.