

## Narrativa del Molde de Poder

10.14.24

17 —¿Qué fue lo que te dijo? —preguntó Elí—. Te pido que no me lo ocultes. ¡Que Dios te castigue sin piedad si me ocultas una sola palabra de todo lo que te ha dicho!

18 Samuel se lo refirió todo, sin ocultarle nada, y Elí dijo:  
—Él es el Señor; que haga lo que mejor le parezca.  
(1 Samuel 3:17-18)

La herramienta de evaluación Molde de Poder revela cómo funciona el poder en el Presbiterio de San Francisco (PSF) y cómo esas dinámicas de poder impactan tanto a los individuos y comunidades NIPDC (Negros/Indígenas/Personas de Color) así como a las personas blancas. La aplicación de la herramienta de evaluación del Molde de Poder ha revelado seis patrones de dinámicas de poder siendo usadas en el PSF que benefician desproporcionadamente a las personas y congregaciones blancas y al costo de las personas y congregaciones NIPDC. Estos patrones son: rigidez, control de tomar decisiones, evasión de conflictos, trato diferencial entre “los de adentro” y los “de afuera”, la ruptura de rendir cuentas entre la visión/metast y su materialización, y una cultura de escasez en la administración. Cada patrón se discutirá detalladamente a continuación.

Por un profundo amor por nuestro Presbiterio y un deseo de hacerlo y ser mejor, ofrecemos esta evaluación de la dinámica de poder del PSF. Como amantes críticos de nuestro Presbiterio, deseamos confrontar nuestra historia completa, reconociendo lo que salió bien y lo que salió mal, y aprender de todo ello para tomar decisiones en el futuro que sean más saludables para todos los miembros de nuestra comunidad de fe NIPDC y blancos por igual. Como ha demostrado el excelente libro de William Yoo, *Qué tipo de Cristianismo: Una historia de Esclavitud y Racismo contra los Negros en la Iglesia Presbiteriana*, nuestro cristianismo es exactamente el que históricamente ha elegido la comodidad y el privilegio de los blancos por encima de la dignidad, la seguridad, y el bienestar de las personas de color. El PSF no se ha desviado de esa trayectoria histórica del IP(EU) en términos más generales. La historia del PSF contiene historias de resistencia al dominio de la raza blanca, así como historias de complicidad silenciosa con estructuras racistas, con patrones de autorización que presenta la comodidad y el dominio de la raza blanca.

Este resumen del Molde de Poder explicará cada uno de los seis patrones de dinámicas de poder que vemos en el PSF con ejemplos, y resumirá nuestras conclusiones sobre cómo las dinámicas de poder del PSF afectan a los NIPDC y a los individuos y congregaciones blancas.

## **Patrón de Poder 1: Rigidez**

El primer patrón que hemos observado en el PSF es la rigidez. Nuestra cultura de rigidez se manifiesta en cómo utilizamos nuestra política y estructuras de gobierno para tomar decisiones colectivas. Esta cultura de rigidez restringe la creatividad, perpetúa la condición existente y sofoca el movimiento del Espíritu. *“No apaguen el Espíritu” (1 Tesalonicenses 5:19)*

Vemos esta rigidez en nuestra insistencia en el uso estricto de herramientas como las Reglas de Orden de Robert para dirigir la discusión en las reuniones y controlar el proceso de tomar decisiones. En su artículo de la Perspectiva Presbiteriana titulado “El problema profundamente arraigado de la cultura blanca en nuestro sistema político”, la Rev. Jill Duffield escribe: “Un proceso bien orquestado, planificado y ejecutado por aquellos de nosotros que somos la mayoría, no puede, por definición, crear equidad e inclusión. La mayoría de nosotros a menudo ni siquiera sabemos lo que no sabemos. Las personas en el poder no pueden dictar los términos de lo que implica la justicia para aquellos a quienes se les ha impuesto la injusticia durante siglos”.

Las Reglas de Robert son una herramienta que requiere tener cierto conocimiento y experiencia para poder manejarla con éxito. Nuestro rígido apego al uso de una herramienta de este tipo restringe significativamente qué voces se pueden escuchar en las reuniones. A menudo, adoptamos tales herramientas en nombre de la eficiencia y la eficacia, ambas características distintivas de la cultura del dominio de la raza blanca<sup>1</sup>. Sin embargo, las herramientas en sí no tienen la culpa. Podemos cambiar las herramientas, pero la cultura permanece. A pesar de los experimentos con métodos como los Espacios Abiertos y la Creación de Consenso, no hemos superado con éxito esta cultura de rigidez. Los Espacios Abiertos, por ejemplo, siguen siendo vistos como una electiva opcional además de la reunión principal del Presbiterio, no como parte de la reunión en sí. Como resultado, la asistencia y participación en los Espacios Abiertos tiende a ser mucho menor que en la reunión principal del Presbiterio, lo que resulta en que menos personas en la reunión principal estén adecuadamente informadas y con derecho a voto cuando llega el momento de votar sobre los temas.

Nuestra cultura de rigidez nos lleva a resistirnos al cambio, por mucho que digamos quererlo. Decimos que tenemos control, participación, empoderamiento y autonomía compartidos, pero como comunidad seguimos adoptando formas rígidas de ser. Resistirse al cambio satisface la

---

<sup>1</sup> Consulte el trabajo de Okun de Tema para obtener una lista completa <https://www.whitesupremacyculture.info/characteristics.html>

comodidad de la cultura dominante (blanca). Pero este consuelo continuo tiene el costo de sofocar y apartar a los miembros de NIPDC. Para participar plenamente en las reuniones del presbiterio y el trabajo del comité, se espera que NIPDC se asimile a las expectativas de cultura de la raza blanca y que aprenda a utilizar herramientas como las Reglas de orden de Robert que se adaptan a la comodidad de las personas blancas.

Si bien se ha discutido y deseado un cambio sustancial, históricamente la incomodidad de los blancos ha obstruido la acción concreta. Nuestra denominación ha trabajado para abordar el tema del racismo al menos desde 1993, cuando la Asamblea General 205 estableció el “Comité de Defensa de Preocupaciones Étnicas Raciales”. En 1999, la Asamblea General 211 aprobó el informe “Enfrentando el racismo: una visión de la amada comunidad”, una estrategia propuesta para toda la iglesia para abordar el racismo sistémico. En 2016, la Asamblea General 222 estableció la “Comisión de Verdad y Reconciliación sobre el Racismo de la Iglesia Presbiteriana de Estados Unidos.” y pidió una implementación renovada de la estrategia descrita en el informe de 1999. En 2018, la Asamblea General 223 estableció el “Comité Especial sobre el Racismo, Verdad y Reconciliación”. La Asamblea General 225 de 2022 pidió nombramientos para el “Comité Especial sobre Racismo, Verdad y Reconciliación” y trabajar nuevamente, en el trabajo anterior. Este patrón de conversación prolongada, formación de diferentes comisiones y comités durante los últimos 25 años sin cambios significativos no es diferente a la reacción de la iglesia ante la esclavitud y la abolición. El tema del racismo no ha sido suficiente prioridad para poder crear medidas significativas, probablemente porque causaría un malestar entre la mayoría.

Un Presbiterio más saludable demostraría tolerancia hacia el malestar de los blancos a medida que nos deshacemos de nuestra rigidez y buscamos medios más flexibles e inclusivos para llevar a cabo nuestros negocios corporativos. Menos rigidez implica ceder el control sobre los procesos de tomar de decisiones, lo que puede causar incomodidad.

### **Patrón de Poder 2: Control de Tomar Decisiones**

El segundo patrón que hemos observado es el control de tomar decisiones. Tomar decisiones dentro del PSF y la IP(EU) en términos más generales normalmente se realizan por líderes y comités identificados/elegidos (es decir, consejos, comités permanentes, etc.). Es raro que las decisiones las tome una reunión amplia y colectiva. Es difícil traer nuevos asuntos a la sala y promover nuevas ideas a través de los comités, especialmente si uno no es ya un miembro conocido del comité con autoridad real y/o percibida. Este

control practicado de tomar decisiones restringe qué ideas pueden ser escuchadas, por quién y con qué seriedad esas ideas pueden influir en los negocios del PSF.

Por ejemplo, un pastor carismático de la Primera Iglesia Presbiteriana de Hayward se convirtió en el principal tomador de decisiones sobre el uso de la propiedad y los ingresos por ventas de propiedades para la Iglesia Presbiteriana New Bridges, una congregación principalmente de inmigrantes africanos. El uso histórico que New Bridges hizo de la propiedad conocida como “Parroquia de South Hayward” palidecía en comparación con la influencia del pastor blanco en el Presbiterio. Hasta el día de hoy, las ganancias de la venta de la propiedad de la Parroquia de South Hayward que se suponía que se distribuirían a New Bridges permanecen bajo el control del Presbiterio.

A pesar de los esfuerzos para aumentar la diversidad de quienes forman parte de los comités de consejos y comités permanentes, este aumento en la “representación” no ha movido a estas personas hacia el empoderamiento y la pertenencia. Es probable que la burocracia del Presbiterio sea mucho menos accesible para las personas y comunidades NIPDC que para aquellos que encuentran consuelo en una cultura del dominio de la raza blanca. Algunas personas de NIPDC que han formado parte de comités y grupos de trabajo del PSF han resignado prematuramente, probablemente por no sentirse aceptados como compañeros.

Cuando se dirige al NIPDC, la rigidez de nuestra cultura a menudo se expresa en un lenguaje paternalista como: "no sabes lo suficiente para tomar esa decisión, así que la tomaremos en tu nombre". Esta perspectiva mantiene el control, el poder y la autoridad en manos de la cultura de raza blanca dominante.

Las comunidades mayoritariamente blancas se benefician de perpetuar la condición existente porque los estándares y reglas para “ser” se originaron a partir de las prioridades de la cultura blanca. Esto permite que la cultura blanca dominante siga siendo indiscutible y felizmente ignorante de los daños que se están causando a las personas y comunidades NIPDC al mantenerse sobre los rígidos cimientos del dominio de la raza blanca de la iglesia Presbiteriana. Los lugares de poder y autoridad pueden ser cuestionados en ocasiones, pero siguen siendo los mismos, proporcionando estatus, comodidad y justificando/permitiendo la búsqueda continua de objetivos y prioridades de los individuos y comunidades blancos.

### **Patrón de Poder 3: Evitar conflictos**

El tercer patrón que hemos observado es una cultura de evitar conflictos. La

cultura de evitar conflictos o mantener la condición existente también está relacionada con el carácter blanco-céntrico del Presbiterio. Al seguir el modelo Presbiteriano de completar el trabajo de manera decente y ordenada, el conflicto o cualquier tipo de perturbación se ve negativamente y también perturba la comodidad de la mayoría (la raza blanca). Los diferentes puntos de vista y las discusiones sobre temas difíciles generalmente resultan en una gran incomodidad y es otra razón por la que se evitan los conflictos tanto como sea posible (evitar, retrasar, ignorar, etc.). El dominio de la raza blanca y el racismo son algunos temas.

Los individuos y comunidades NIPDC se ven perjudicados por “evitar conflictos” porque cuando se señalan temas difíciles a la atención de la cultura mayoritaria (blanca), los individuos y comunidades NIPDC son etiquetados como “difíciles”, “alborotadores” y “desordenados”. Las personas y comunidades de NIPDC también experimentan un trauma acumulado cada vez que se presenta un problema relacionado con razas y la respuesta es "espera".

Evitar el conflicto como patrón general es una estrategia ineficaz a largo plazo. El conflicto se puede evitar por un tiempo, pero al final conduce a una escalación rápida y una explosión, lo que causa una probabilidad de una comunicación irrespetuosa y poco saludable durante los conflictos que puede causar lesiones y daños.

Cuando ocurren conflictos que resultan en lesiones inducidas por un trauma dentro del Presbiterio, no hay un proceso de curación proactivo después del trauma. Se espera que las personas y comunidades NIPDC lastimadas y traumatizadas solo continúen, con los problemas escondidos debajo de la alfombra. Hay una falta de sanación, reparación, reconciliación y reparación por los daños causados como resultado de los conflictos del Presbiterio. Un ejemplo es la experiencia de la Primera Iglesia Presbiteriana Hispana (PIPH) al compartir espacio en lo que entonces era la Iglesia Presbiteriana High Street (HSPC) y el intento del Presbiterio de ayudar a resolver conflictos entre las dos congregaciones. A través de esta experiencia, el pastor y los feligreses de PIPH desarrollaron una desconfianza tan grande de la congregación principalmente blanca de la Iglesia Presbiteriana High Street y también del Presbiterio. La Comisión Administrativa del Presbiterio reconoció el papel del PSF en la relación poco saludable entre las dos congregaciones, pero cuando HSPC cerró, el PSF decidió no seguir ningún proceso judicial para abordar posibles malas conductas pastorales y desembolsos altamente cuestionables al personal de HSPC y a los feligreses restantes que básicamente vaciaron las cuentas del HSPC. Aproximadamente \$40 mil que La Primera Iglesia Hispana podría haber utilizado, permaneciendo como únicos ocupantes de la propiedad de High

Street. La falta de voluntad del PSF en esta situación para identificar y explorar posibles malas conductas y tratar de reparar el daño causado por esa mala conducta resultó en pérdidas financieras para una congregación NIPDC, así como daños emocionales y psicológicos.

La cultura blanca se beneficia de evitar conflictos al eludir el arduo trabajo de autorreflexión/arrepentimiento al utilizar la prioridad de la “unidad” para preservar la condición existente de autoridad, poder y prioridades. Esto ayuda a mantener la comodidad de la cultura mayoritariamente blanca y la dinámica de poder existente sin requerir ningún empoderamiento de los demás. Esta es una perpetuación de un modelo histórico en la iglesia presbiteriana que abarca más de 200 años (Wm Yoo, ¿Qué tipo de cristianismo?). En el caso de High Street Presbyterian Church y Primera Iglesia Hispana, el PSF optó por mantener la comodidad al no iniciar el proceso judicial y así, los feligreses y el personal de la congregación legada también evitaron cualquier tipo de castigo, mientras que Primera Iglesia no pudo acceder a los fondos que permanecían en las cuentas de High Street cuando se disolvieron como congregación. Esto da la percepción de que el Presbiterio apartó la vista de las fechorías de una congregación principalmente blanca para evitar conflictos y el esfuerzo y el costo de seguir un proceso judicial.

#### **Patrón de Poder 4: Trato diferencial entre “los de adentro” y “de afuera”**

El cuarto patrón que observamos es el trato diferenciado entre “los de adentro” y los “de afuera”. Existe una sensación de “membresía” desigual dentro del Presbiterio. El liderazgo del Presbiterio puede sentirse bien con la organización debido a su representación “diversa”, pero en realidad los individuos y comunidades NIPDC a menudo se sienten como miembros desiguales sin experimentar el sentimiento real de “pertenencia” (definido por Ben McBride como inclusión y aceptación<sup>2</sup>).

El PSF afirma que “el Presbiterio es el Pueblo”, pero en realidad las personas y comunidades por las cuales se les han tomado decisiones por encima/por/para ellos no tienen un sentido de pertenencia o propiedad en el Presbiterio. Sigue habiendo una mentalidad de “nosotros” y “ellos” operando dentro del Presbiterio. Quienes están en el poder son el “nosotros”, mientras que la mayoría de los miembros del Presbiterio, especialmente el NIPDC, se sienten como “ellos” o “el otro”.

Varios ejemplos clave incluyen pastores blancos y carismáticos a quienes se les confía el liderazgo o el control de los recursos con mucha menos evaluación y que toman mucho menos tiempo para recibir apoyo y aprobaciones. Mientras

---

<sup>2</sup> McBride, Ben, “Troubling the Water: The Urgent Work of Racial Belonging, Augsburg Fortress, 2023.

que otros líderes, especialmente personas y comunidades NIPDC, son puestos a prueba, desafiados y cuestionados como parte de un proceso que requiere mucho tiempo. Esto da como resultado que las personas y comunidades de NIPDC pierdan la confianza en el Presbiterio y se sientan “menos que” en comparación con los demás.

El estudio de caso de la Iglesia Presbiteriana New Bridges (como se detalla anteriormente) demuestra esta dinámica en acción. La postura patriarcal adoptada por el Presbiterio al controlar la distribución del dinero de New Bridges comunica a New Bridges que no son capaces de tomar decisiones para gastar estos fondos en la propiedad de su propia iglesia, y que no se confía en ellos para administrar sus propios recursos financieros y su futuro.

El estudio de caso del cierre y venta de la Iglesia Presbiteriana Hillside (Oakland), una congregación principalmente Afroamericana, es otro ejemplo más de cómo el Presbiterio fue negligente al trabajar con la congregación en dificultades durante varias décadas. Cuando finalmente se cerró Hillside, las ganancias de la venta de la propiedad de Hillside se distribuirían equitativamente entre las congregaciones Afroamericanas/inmigrantes restantes en el Presbiterio. Los desembolsos reales no se produjeron hasta más de una década después de la venta de la propiedad. Después de la venta en el 2005, los fondos se transfirieron directamente a una cuenta de custodia del Sínodo. Unas tres semanas más tarde, alrededor del 90% del dinero fue transferido a un banco para proporcionar garantía para el refinanciamiento de Westminster House. Aproximadamente cinco meses después, cuando se cerró el refinanciamiento, los fondos se depositaron nuevamente en una cuenta de custodia del Sínodo., y hubo preguntas sobre qué pasó con los fondos durante este tiempo. Una historia aún por confirmar fue que los fondos se guardaban en una cuenta del Sínodo y que el Presbiterio incluso los usó como garantía para tomar préstamos para otras iglesias (si esto es cierto, se trata de una práctica muy cuestionable e inapropiada a costa de las iglesias Afroamericanas/Inmigrantes que iban a recibir estos fondos).

Las experiencias de New Bridges y Hillside demuestran una actitud supremacista blanca de que un Presbiterio controlado por blancos sabe mejor cómo administrar la propiedad, el dinero y otros recursos que una congregación de color. También reducen las necesidades de las congregaciones de color a las prioridades de un Presbiterio controlado por blancos que inspiran a los miembros NIPDC del Presbiterio a sentirse diferenciados y marginados.

Este tratamiento diferencial de las personas, comunidades y congregaciones de NIPDC refuerza los valores del dominio de la raza blanca en el Presbiterio a

través de la expresión de una mayor confianza en aquellos individuos y comunidades que reflejan mejor la cultura dominante del dominio de la raza blanca que se encuentra en el Presbiterio. Tanto la autosuficiencia como las calificaciones son muy valoradas en una cultura del dominio de la raza blanca. Aquellos que proyectan estas y otras características culturales del dominio de la raza blanca son valorados y apreciados mucho más por la cultura dominante, y esto da como resultado que estos "de adentro" puedan acceder al poder, la autoridad y los recursos mucho más fácilmente que aquellos vistos como "de afuera" (o diferente de la cultura dominante).

En los estudios de caso de la Parroquia de South Hayward y la Iglesia Presbiteriana Hillside, las acciones del Presbiterio reforzaron los valores del dominio de la raza blanca de un pastor blanco (Parroquia de South Hayward/Iglesia Presbiteriana de Hayward) y el uso de recursos financieros pertenecientes a una congregación NIPDC y su uso para otros fines (en lugar de distribuir estos fondos inmediatamente (Hillside Presbyterian)).

### **Patrón de Poder 5: La ruptura de rendir cuentas entre la visión/metás y su materialización**

El quinto patrón que hemos observado es la ruptura de rendir cuentas entre la visión y las metas, y su cumplimiento o ejecución. Las prioridades documentadas por El PSF son: apoyar a las congregaciones, nutrir a los ministros, incubar nuevos ministerios y motivar las afiliaciones en las regiones misionales. La ruptura de rendir cuentas entre lo que se "dice" y lo que realmente se "hace" es inmensa dentro del Presbiterio. Como ejemplo el trabajo de la evaluación racial actual se ha intentado en el pasado, pero nunca se ha materializado, el resultado siendo ningún cambio real. Esta falta de arrepentimiento, reconciliación y reparación por el daño real que ya ha sido causado a las personas y comunidades NIPDC demuestra verdaderamente la falta de compromiso del Presbiterio con los objetivos de Mateo 25. Al continuar diciendo "espera" a las personas y comunidades NIPDC a través de esta pasividad, el Presbiterio continúa dañando a las personas y comunidades NIPDC al comunicar que usted no es visto ni valorado y que sus preocupaciones no son nuestra prioridad.

Un ejemplo de este patrón es la lucha tanto tiempo para abordar el racismo dentro del Presbiterio y la denominación. La IP(EU) ha hecho esfuerzos para abordar y examinar la cuestión del racismo durante varias décadas a través del desarrollo de políticas, la reflexión teológica y la creación de comités/comisiones. El Presbiterio también ha tomado medidas importantes para abordar el racismo a través de la educación, talleres y el trabajo del Comité de Representación (CDR). El CDP de PSF se combina con el Comité de



Nominaciones (CDN/CDR), a pesar de que el Libro de Orden establece: “Un comité de representación no debe fusionarse con otro comité ni convertirse en un subcomité de otro comité” (Libro de Orden; G- 3.0103) Participación y Representación). Esta es una evidencia directa de la prioridad (o falta de ella) dada al trabajo del CDR por parte del PSF. Finalmente, el trabajo de T-CARE (Comisión de la Verdad para la Evaluación de la Equidad Racial) es un ejemplo de otro esfuerzo más para abordar la cuestión del racismo mediante el establecimiento de un comité y la redacción de un informe. Todas las palabras escritas en un informe y pronunciadas en cualquier número de reuniones del comité les falta significado hasta que se toman medidas sustanciales. El PSF sigue esperando que se tome acción sustantiva en cuestiones de la justicia racial.

### **Patrón de Poder 6: Cultura de escasez en la administración**

El sexto patrón que se observó fue la expresión constante de una cultura de escasez, particularmente en lo que respecta a los recursos financieros y los activos inmobiliarios. Una cultura de escasez es cuando la atención se centra en lo que no se tiene en lugar de en lo que se tiene. Se dedica una cantidad excesiva de tiempo y atención a calcular lo que nos falta en lugar de nuestra abundancia. Una mentalidad de escasez se identifica como una característica del dominio de la raza blanca, ya que refleja la mentalidad de la importancia de competir con otros por recursos limitados/escasos. “Adoptar una mentalidad de escasez nos lleva a creer que debemos ganar la mayor cantidad de dinero a través de los medios más baratos, explotando así el trabajo de otros, que a menudo termina siendo el trabajo de los más marginados y oprimidos dentro de la sociedad” (Asare 2022)<sup>3</sup>. Por tanto, la prioridad de una cultura con mentalidad de escasez es ser competitivo versus colaborativo.

Un ejemplo muy reciente de mentalidad de escasez dentro del PSF fue la venta de la Iglesia Presbiteriana de St. Paul a Sunset Youth Services (reunión del PSF Agosto de 2024). El único tema de desacuerdo con respecto a esta transacción inmobiliaria fue el precio de venta (que era aproximadamente el 50% del valor de mercado). El precio de venta se negoció deliberadamente por debajo del valor justo de mercado con el motivo misional de apoyar el trabajo de Sunset Youth Services, que atiende principalmente a personas de color. “Estamos dejando demasiado dinero sobre la mesa” fue un sentimiento compartido por varias personas durante la discusión de este punto agendado. También es revelador que, en general, resulta difícil reclutar voluntarios para formar parte de la mayoría de los comités permanentes del PSF, excepto el Comité de Supervisión de Finanzas y Propiedad (CSFP). El CSFP es el comité permanente

---

<sup>3</sup> <https://www.forbes.com/sites/janicegassam/2022/05/21/4-ways-white-supremacy-harms-humanity/>

más grande del PSF y es donde hemos observado que se expresa la mayor controversia durante el proceso de nominación.

### **Conclusiones**

Nuestra evaluación de la dinámica de poder del PSF ha revelado patrones preocupantes de rigidez, control de tomar decisiones, evitación de conflictos, trato diferenciado entre “los de adentro” y los “de afuera”, la ruptura de rendir cuentas entre la visión/metás y su materialización, y una cultura de escasez en la administración. Nos aferramos a nuestras herramientas y estructuras establecidas (como las Reglas de Orden de Robert) para consolidar y preservar el poder en manos de la cultura blanca dominante, creando barreras para la participación de NIPDC. De esta manera silenciamos las voces de NIPDC en tomar decisiones colectivas y limitamos la participación de NIPDC en el trabajo del Presbiterio, diseñando una situación en la que en su mayor parte los blancos toman las decisiones y controlan los recursos, incluyendo aquellos que pertenecen y afectan directamente a las congregaciones y comunidades de NIPDC. A pesar de nuestra larga historia de pedir cambios y profesar el deseo de mayor equidad racial, estos patrones continúan porque apoyan la comodidad de la raza blancos y permiten a los participantes blancos en nuestro Presbiterio evitar la incomodidad y el trabajo arduo de un cambio significativo.