

# Super Héroes

del desarrollo 2025

Proyectos que  
generan evidencia,  
aprendizajes que  
llevan a la acción



## Autores

Andrés Gómez Osorio

David Zepeda

Luz Ángela García



**Grupo BID**



# Super Héroes

del desarrollo 2025

Proyectos que  
generan evidencia,  
aprendizajes que  
llevan a la acción



**Autores**

Andrés Gómez Osorio

David Zepeda

Luz Ángela García



## Honduras

# 01



Para proteger jóvenes en escuelas, una estrategia preventiva se convirtió en un programa de atención inmediata

PÁGINAS

07-12

## Panamá

# 02



Cuando la mejor solución es reformular toda una operación: el proyecto de electrificación que llevó luz a 36.000 hogares rurales

PÁGINAS

13-18

## Brasil

# 03



Cómo la preparación temprana del hospital Einstein salvó miles de vidas durante la pandemia

PÁGINAS

19-23

## Perú

# 04



Compartir en lugar de competir: el «sueño loco» para hacer posible el acceso a internet en áreas remotas

PÁGINAS

24-29

## Bolivia

# 05



Más allá de apoyar emprendimientos, convirtieron negocios en vehículos de inclusión y formación financiera para comunidades indígenas

PÁGINAS

30-35

## Panamá

# 06



De la crisis reputacional al reconocimiento multilateral: el proyecto de formación en ciberseguridad que privilegió la transparencia

PÁGINAS

35-41



---

# Agradecimientos

Esta publicación es el resultado del trabajo sostenido de muchas personas que, a lo largo del tiempo, han contribuido a consolidar Superhéroes del Desarrollo y a hacerlo crecer. Sus aportes, ideas, experiencias y miradas diversas han permitido que esta iniciativa evolucione en sintonía con las prioridades de la región, manteniéndose relevante y alineada con el propósito del Grupo BID: generar un impacto real y duradero en el día a día de las personas. Es decir, mejorar vidas.

Queremos destacar, de manera especial, a las Unidades Ejecutoras en América Latina y el Caribe. Su trabajo en el terreno es el motor que convierte los proyectos en resultados y los resultados en impacto para los ciudadanos de la Región. Su compromiso, resiliencia y capacidad para adaptarse a contextos complejos y desafiantes son fundamentales para que el desarrollo avance.

Gracias por transformar recursos en soluciones concretas y planes en acciones. Superhéroes del Desarrollo existe gracias a ustedes y para ustedes.

---

Se puede decir que Apolo 13 fue un fracaso, porque el estallido de un tanque de oxígeno imposibilitó su objetivo de alcanzar el tercer alunizaje tripulado de la historia. También se puede decir que fue un éxito, porque los astronautas regresaron vivos a casa, reajustando desde el espacio procedimientos y protocolos en medio de la emergencia y en un contexto que nadie había previsto. La agencia espacial estadounidense asegura que Apolo 13 fue ambas cosas: «[El fracaso exitoso](#)», le llaman, porque las lecciones aprendidas en la operación «se aplicaron rápidamente en las misiones Apolo restantes y continúan guiando, hasta hoy, los estándares de seguridad de las misiones de la NASA».

A eso nos referimos en el Grupo BID cuando hablamos del «loop» de conocimiento: operaciones que producen evidencia y evidencia que, a su vez, enriquece el diseño y ejecución de nuevas operaciones. Este sistema continuo de retroalimentación permite que la experiencia adquirida en los proyectos — con todo y obstáculos— se transforme en lecciones accionables para que más iniciativas tengan mayor alcance. En nuestra Estrategia Institucional, de hecho, declaramos nuestro propósito de «apoyar el aprendizaje ágil para generar, acceder, usar y compartir conocimiento de operaciones, socios y otras fuentes, con el ánimo de mejorar la agilidad y el impacto del Grupo BID». Ello nos exige sistematizar las lecciones y difundirlas para que otros las apliquen, razón por la cual seguimos celebrando Superhéroes del Desarrollo. Se trata de la iniciativa con la que, cada año, reconocemos a equipos de trabajo de entidades locales que, como los integrantes de Apolo 13, superan enormes dificultades y llevan a cabo misiones exitosas, dejando a su paso enseñanzas que otros pueden adoptar para el desempeño de mejores proyectos.

Entre un total de 88 postulaciones a lo largo de la región, 6 fueron los equipos finalistas, de cinco países de América Latina. En Honduras, un programa contribuyó a prevenir el abandono escolar, en medio de casos de peligro inminente para jóvenes víctimas de abuso familiar o amenazados por pandillas. En Panamá, un proyecto de ciberseguridad creó oportunidades laborales, pese a una crisis reputacional que casi quiebra la iniciativa. Allí mismo, otro equipo consiguió electrificar territorios recónditos cuyo acceso se hacía imposible en temporada de lluvias. En Brasil, una red de hospitales se anticipó a la pandemia y salvó más vidas que otros, si bien al principio carecían de herramientas claras para medir los avances de su gestión. En Perú llevaron internet a zonas remotas, persuadiendo a operadores privados que en un principio estaban reacios a participar. En Bolivia conformaron bionegocios en comunidades indígenas que no tenían idea de planificación financiera.

Las historias de los finalistas —narradas en esta publicación— indican que, si bien las enseñanzas importan, los logros son fundamentales. Superhéroes del Desarrollo celebra esas valiosas lecciones aprendidas, pero sobre todo celebra los resultados que transforman vidas y ratifica nuestro compromiso de ser un

banco de conocimiento que aprende, comparte y usa evidencia rigurosa para diseñar y ejecutar mejores proyectos de desarrollo.

En estricto sentido, las palabras que pronunció desde el espacio el astronauta John Swigert, tras la explosión del tanque de oxígeno, fueron: «Houston, hemos tenido un problema aquí». En la película «Apolo 13», sin embargo, Tom Hanks hizo famosa una frase ligeramente diferente: «Houston, tenemos un problema». Vista la misión en retrospectiva, y considerando los aportes que tuvo para el futuro de otras, bien podría adaptarse la cita: «Houston, tenemos un problema... y varias lecciones por aprender».





# Honduras

Para proteger jóvenes en escuelas,  
una estrategia preventiva se convirtió  
en un programa de atención inmediata.

# 01

# 01

---

## Honduras

No debería ser normal que un adolescente de 12 a 15 años tenga que debatirse entre ir a la escuela o hacer parte de una pandilla; continuar sus estudios o criar a un bebé; culminar su formación escolar o migrar sin papeles a otro país. Esos son los duros dilemas a los que miles de jóvenes se han enfrentado en Honduras y que han contribuido a que el país presente una de las tasas de cobertura educativa más bajas de toda América Latina y el Caribe. Para 2017, de cada 100 que debían estar cursando entre séptimo y noveno grado (el tercer ciclo de la educación básica), solo 45 se encontraban matriculados.

«La salud mental les ayuda a ellos no solo a tomar decisiones correctas, sino también a autocuidarse y a decir “no” cuando saben que están en riesgo».

«En Honduras ser joven no es fácil... Detrás de cada número hay una historia que duele, un sueño que se tambalea... Cada joven que deserta es una puerta que se cierra. Y con cada puerta cerrada, perdemos no solo a un estudiante, sino también a un futuro maestro, médico o líder comunitario», asegura un vocero de la Red Solidaria, entidad gubernamental que se dio a la tarea de diseñar una estrategia para el desarrollo de habilidades socioemocionales de los alumnos, con el fin de fortalecer su carácter resiliente y alentar la continuación de sus estudios. «La salud mental les ayuda a ellos no solo a tomar decisiones correctas, sino también a autocuidarse y a decir “no” cuando saben que están en riesgo», afirma un testigo del programa implementado.

La iniciativa, llamada Mejora de la Convivencia Escolar, buscaba que las escuelas fueran refugios seguros —semilleros de esperanza— y no

espacios de riesgo. Sin embargo, varios directores de institutos educativos presentaron resistencia al desconocer, negar o restar importancia a los factores que influyen en el abandono escolar, lo que demoró el inicio de las acciones previstas. Además, había jóvenes en riesgo inminente, por ideas o intentos suicidas, casos de abuso sexual, agresiones graves, amenazas de reclutamiento por parte de pandillas, discriminación y acoso (tanto escolar como familiar), situaciones que requerían atención inmediata y servicios médicos de alta complejidad que el programa no había contemplado, pues fue concebido con un enfoque preventivo.

## Alianzas institucionales para ofrecer servicios terciarios especializados

Los ejecutores de la Red Solidaria empezaron por poner en marcha un trabajo de sensibilización dirigido a los equipos directivos de las escuelas, así como al personal docente y a las familias de los jóvenes, con el propósito de crear conciencia colectiva. A través de talleres y espacios de diálogo hablaron de la importancia de fortalecer las competencias socioemocionales en las aulas y de apoyar la salud mental desde la escuela y desde el entorno familiar, como medida de prevención y atención temprana, para evitar que los alumnos renuncien a sus estudios y también para disuadirlos de involucrarse en situaciones que ponen en riesgo su futuro e integridad. Este trabajo pedagógico permitió intervenir 60 centros educativos en el departamento de Francisco Morazán (cumpliendo con la meta establecida) y atender más de 3.700 estudiantes de séptimo, octavo y noveno grado.

Aquí fue primordial la formalización de alianzas con entidades clave, como el programa Ciudad Mujer, la Secretaría de Educación, la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF) y el Ministerio Público.

Por otra parte, frente a los casos de riesgo inminente, la Red Solidaria decidió ampliar tanto el alcance del programa como los recursos disponibles, con el fin de no solo trabajar en prevención sino también en la atención prioritaria de incidentes que exigían acción inmediata. Aquí fue primordial la formalización de alianzas con entidades clave, como el programa Ciudad Mujer, la Secretaría de Educación, la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF) y el Ministerio Público. Esto para proveer de manera coordinada servicios terciarios de salud mental, justicia, protección infantil y educación. Adicionalmente, el personal de las instituciones educativas fue capacitado en identificación temprana de alumnos en riesgo y en cómo proceder con celeridad para remitirlos a profesionales idóneos.

Las medidas adoptadas facilitaron el traslado oportuno de casos urgentes a especialistas en servicios médicos de alta complejidad, quienes abordaron las situaciones de forma multidisciplinaria. En total, entre 1.660

sesiones reportadas, se realizaron más de 800 atenciones psicológicas a jóvenes en riesgo. Un caso destacado fue el de una alumna de 13 años que presentaba «problemas de conducta y bajo rendimiento escolar», según relata un representante de la Red Solidaria. «Al recibir atención psicológica, descubrimos que había sido víctima de abuso desde los 5 años», añade el vocero. «Ser escuchada y valorada lo cambió todo: mejoró sus notas, su conducta y recuperó la confianza en ella. Ese es el corazón del proyecto: darles a los adolescentes la oportunidad de decir “yo soy importante y puedo construir una vida diferente”».

## Herramientas psicológicas y técnicas adaptadas a cada alumno

Hubo un desafío adicional: las problemáticas de los jóvenes eran tan variadas que no resultaba pertinente emplear un mismo proceso de acompañamiento para todos los casos. Por ejemplo, no es igual la intervención que debe hacerse ante la presencia de pandillas, que frente a embarazos adolescentes, donde —además— una cosa es abordar el tema desde la prevención (con servicios de salud sexual y reproductiva) y otra es apoyar a una alumna ya encinta, para que no renuncie a la escuela. En ese contexto, también fue un obstáculo la limitada infraestructura de los centros educativos, pues carecían de espacios para el desarrollo de talleres o sesiones de terapia psicológica.

A través de entrevistas motivacionales con los jóvenes, trabajaron en establecer metas personales para cada alumno y en encontrar soluciones puntuales a sus preocupaciones.

La unidad ejecutora del programa diseñó entonces una «intervención en consejería psicológica integral», que exigió disponer de un abanico de herramientas y técnicas adaptadas a las necesidades específicas de los adolescentes y de cada problemática. Es así que, a través de entrevistas motivacionales con los jóvenes, trabajaron en establecer metas personales para cada alumno y en encontrar soluciones puntuales a sus preocupaciones. Para esto acudieron a la psicoeducación, que permite comprender los estados emocionales, de acuerdo con las experiencias vividas, y plantea estrategias que facilitan el tránsito de situaciones difíciles. En materia de convivencia y construcción de paz organizaron conversaciones más amplias, involucrando a las escuelas y a las familias. En paralelo, definieron un calendario de acciones por etapas, teniendo en cuenta el ciclo escolar, siendo decisiva la fase de diagnóstico de principios de año, para anticiparse a las necesidades de infraestructura e insumos críticos —como salones y espacios adecuados—, a fin de garantizar el desarrollo de talleres y sesiones psicológicas.

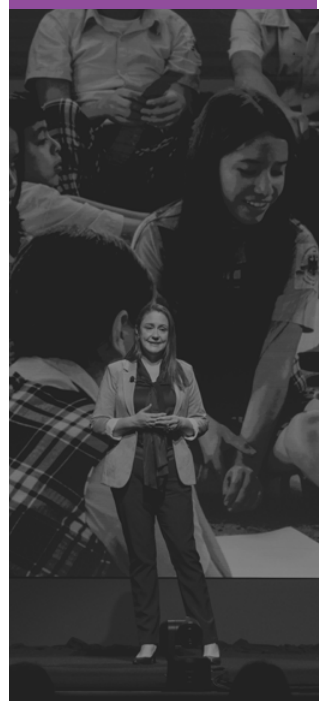
«Este programa nos ha enseñado que la verdadera transformación inicia con gestos sencillos pero poderosos: un maestro que escucha, una adolescente que se siente valorada o una comunidad que decide proteger e impulsar a sus jóvenes».

El plan ejecutado ayudó a promover ambientes escolares más seguros y sanos, evidenciando avances importantes en cuanto a habilidades socioemocionales, autocuidado para evitar peligros, protección de la salud mental, respeto por el cuerpo y las emociones y disposición a tomar decisiones responsables, confiando en el futuro e, incluso, contemplando una vida en el país, en lugar de seguir alimentando la idea de migrar de forma irregular. «Este programa nos ha enseñado que la verdadera transformación inicia con gestos sencillos pero poderosos: un maestro que escucha, una adolescente que se siente valorada o una comunidad que decide proteger e impulsar a sus jóvenes», resume un representante de la Red Solidaria.





La unidad ejecutora del programa diseñó entonces una «intervención en consejería psicológica integral», que exigió disponer de un abanico de herramientas y técnicas adaptadas a las necesidades específicas de los adolescentes y de cada problemática.





# Panamá

Cuando la mejor solución es reformular toda una operación: el proyecto de electrificación que llevó luz a 36.000 hogares rurales

# 02

# 02

## Panamá

A los 7 años, tras una mudanza, José conoció lo que significaba vivir sin servicio eléctrico, es decir, en la oscuridad que aparece cuando acaba la tarde y aún quedan cosas por hacer. Él mismo cuenta que vio a su madre armar un circuito eléctrico artesanal, con el que encendieron un bombillo. Esa ligera iluminación, que en medio de la penumbra hacía más evidente la falta de luz, fue una revelación para José: existen personas, como su madre, capaces de transformar adversidades en oportunidades.

Eso fue lo que hicieron, años después, desde la Oficina de Electrificación Rural de Panamá (OER), adscrita al Ministerio de la Presidencia, cuando lideraron un ambicioso proyecto para electrificar zonas aisladas del país, entendiendo que este servicio es esencial para el desarrollo económico y social de cualquier sociedad —para que niños como José tengan mayores oportunidades de vida—.

En 2017, si bien la cobertura eléctrica en Panamá era de 94 por ciento, en zonas rurales solo llegaba al 78 por ciento y en algunas comarcas indígenas registraba 4 por ciento. «Para poder planchar la camisita del niño que está en el colegio tenía que calentar la plancha en la estufa», narra una madre. «Cuando llegábamos de la escuela lo primero que hacíamos era estudiar, porque ya casi de noche no se puede», dice una niña.

Desde la OER consideraron la complejidad logística del proyecto. Sabían que sería retador llevar energía a lugares apartados, teniendo en cuenta la accidentada topografía del país, así como el estado precario de muchas vías

En 2017, si bien la cobertura eléctrica en Panamá era de **94 por ciento**, en zonas rurales solo llegaba al **78 por ciento** y en algunas comarcas indígenas registraba **4 por ciento**.

La densa vegetación tropical, característica del país, también superó la complejidad prevista y los equipos se vieron en serios aprietos para abrirse paso entre la selva y transportar hasta allí el tendido eléctrico.

y zonas a las que solo se puede acceder por vía fluvial. Aun así, se quedaron cortos al calcular el tamaño de las dificultades.

Al empezar la ejecución de la iniciativa, descubrieron caminos que, si en condiciones normales ya eran desafiantes, se hicieron intransitables durante la temporada de lluvias, convertidos en lodazales o inundados por los ríos. La densa vegetación tropical, característica del país, también superó la complejidad prevista y los equipos se vieron en serios aprietos para abrirse paso entre la selva y transportar hasta allí el tendido eléctrico. «El reto era monumental: ríos caudalosos, selvas muy densas y caminos que solían perderse con el paso de la lluvia. Por un momento, llegamos a pensar que era imposible llevar postes, cables y transformadores a las comunidades más remotas», recuerda un ingeniero eléctrico de Applus+, empresa a cargo de supervisar las obras del proyecto de electrificación rural.

## Transporte multimodal, maquinaria ligera y materiales livianos

Desde la OER decidieron seguir adelante, de la mano de los contratistas responsables del trabajo de campo, pero ello exigió rediseñar toda la operación. Primero, se dieron a la tarea de conocer detalladamente y de antemano las condiciones de los terrenos en los que intervendrían. Eso implicó elaborar un mapeo exhaustivo de las áreas a electrificar, identificando las rutas más problemáticas en términos de acceso, terrenos inestables y vulnerabilidad a las precipitaciones. En tal sentido, invirtieron en estudios topográficos de alta resolución, en investigación de suelos y en programas de simulación climática, identificando microclimas, crecidas de ríos y condiciones de la tierra en diferentes épocas del año. El paso siguiente consistió en ajustar el cronograma de ejecución. Agendaron operaciones en las zonas de más difícil acceso para los periodos de menor lluvia. Y cuando fue inevitable trabajar en medio del invierno, destinaron recursos extra y diseñaron planes de contingencia.

En el marco de esta reorganización, fue clave una rigurosa exploración que hicieron sobre tipos de transporte multimodal y equipos especializados más útiles, con el fin de afrontar la complejidad de las zonas a intervenir y de los eventos climáticos esperados, de acuerdo con los análisis previos. Gracias a esto dispusieron de flotas de vehículos 4x4 para transitar terrenos fangosos y escarpados e incluso acudieron, en casos puntuales, a helicópteros. Además, previeron la necesidad de contar con embarcaciones adaptadas que les permitieran movilizarse por ríos y afluentes, transportando postes, cables y transformadores. En paralelo,

consiguieron equipos de construcción ligeros y versátiles, como mini-excavadoras, grúas portátiles y herramientas optimizadas para trabajar en espacios reducidos y terrenos difíciles. Con el mismo criterio de efectividad y eficiencia, priorizaron el empleo de materiales y tecnologías fáciles de trasladar, como postes prefabricados y metálicos, mucho más livianos que los de madera o concreto.

Tan importante como lo anterior fue implementar un proceso de capacitación dirigido a los trabajadores de campo, para el desarrollo de operaciones en condiciones extremas, tanto geográficas como climáticas. El personal aprendió de manejo de equipos en lodo y cruce seguro de ríos, así como primeros auxilios y técnicas de supervivencia. También, sobre uso de herramientas de navegación con tecnologías de GPS y de comunicación satelital, para mantener el contacto en áreas sin cobertura móvil. A esto se sumó la contratación de expertos en diversas áreas, como operadores de maquinaria pesada, pilotos de drones y logistas capaces de planificar rutas en entornos de alto riesgo.

## Contrataron al personal más idóneo: las comunidades locales

Otra acción determinante fue establecer alianzas con comunidades locales, para apoyarse en su profundo conocimiento sobre las condiciones geográficas y los patrones climáticos de las zonas que habitan.

Otra acción determinante fue establecer alianzas con comunidades locales, para apoyarse en su profundo conocimiento sobre las condiciones geográficas y los patrones climáticos de las zonas que habitan. Por ello, contrataron a pobladores de las áreas a intervenir, para guiar recorridos y respaldar labores de campo y de transporte a través de los lugares más intrincados. «Hubo un factor fundamental y fue aquel valor humano: el conocimiento de esas comunidades propias y aledañas permitió que este proyecto fuera exitoso», afirma el ingeniero de Applus+.

De forma complementaria, levantaron campamentos base provisionales, en puntos de acceso a las zonas más remotas, que servían como centros de logística para el mantenimiento de equipos, alojamiento de personal y almacenamiento de materiales que llevaban antes de las lluvias. La participación de las comunidades, además de facilitar las operaciones, creó empleos locales y dio un sentido de pertenencia que aportó legitimidad, resiliencia y sostenibilidad a la iniciativa.

Toda la planificación descrita exigió una alta inversión, pero se justificó plenamente al evitar sobrecostos, pérdidas y retrasos. Más importante aún: la cobertura eléctrica rural aumentó 15 puntos porcentuales entre 2017 y 2023, pasando del 78 por ciento al 93 por ciento, lo que ha significado

Hoy, **36.000 familias** pueden refrigerar sus alimentos, conectarse a internet y cargar dispositivos electrónicos.

impactos sustanciales para la calidad de vida de las comunidades más aisladas. La electricidad ha traído mejores condiciones de salud, porque los hogares ya no necesitan lámparas de queroseno, que liberan monóxido de carbono y, por su uso constante, generan problemas respiratorios. Hoy, 36.000 familias pueden refrigerar sus alimentos, conectarse a internet y cargar dispositivos electrónicos. Las actividades agrícolas, artesanales y comerciales, que antes se veían truncadas por la falta de energía, han tomado impulso.

«Los niños pueden estudiar hasta tarde, los pequeños negocios empiezan a generar nuevas fuentes de ingreso y los centros de salud ahora cuentan con un sistema para almacenar las vacunas. [...] La brecha de desigualdad entre lo urbano y lo rural comienza a disminuir», agrega el representante de Applus+. Su nombre es José. Es el mismo niño del que se habla al inicio del texto, el que vio a su madre armar un circuito artesanal para iluminar ligeramente su hogar, que se hizo ingeniero eléctrico y —como parte del equipo que ha llevado luz a miles de hogares en regiones apartadas— terminó convirtiéndose en una de esas personas capaces de transformar las adversidades en oportunidades. «Cuento esta historia con un profundo orgullo panameño, porque soy prueba viva de que la electricidad no solamente enciende bombillos... también enciende futuros», dice José.





«Cuento esta historia con un profundo orgullo panameño, porque soy prueba viva de que la electricidad no solamente enciende bombillos... también enciende futuros», dice José.

→ Página 17





# Brasil

Cómo la preparación temprana del hospital Einstein salvó miles de vidas durante la pandemia

# 03

# 03

## Brasil

El estadio de Pacaembú, en São Paulo (Brasil), es históricamente conocido por tratarse de un escenario en el que brilló Pelé, en donde marcó al menos 115 de sus míticos goles. Décadas después, en 2020, el lugar volvió a ser centro de atención porque, sobre esa misma grama, decenas de personas se estaban jugando la vida. Allí había empezado a funcionar un hospital de campaña para afrontar los momentos más críticos del coronavirus.

«Mi rostro estaba todo lastimado por la mascarilla y mi protector facial, completamente empañado. Doña Joana estaba en plena insuficiencia respiratoria [...] Antes de ser intubada, me apretó la mano y dijo: “Doctor, dígame a mi hijo que lo amo mucho”», recuerda un médico que trabajó en el estadio, cuando las unidades de cuidados intensivos (UCI) alcanzaban el 100 por ciento de ocupación.

«Lo que más asustaba de las noticias era la posibilidad de colapso del sistema, la incapacidad de atender a una cantidad de personas enfermas tan grande y de forma simultánea», dice otro profesional de la salud, sobre la incertidumbre que producía el coronavirus, semanas previas a que se presentaran los primeros contagios masivos. «No puedes huir. Hay pacientes que dependen de ti. Hay familias que dependen de ti».

En efecto, el COVID golpeó de manera importante a Brasil: tan solo en el primer año de la pandemia se presentaron casi 7 millones de contagios y 181.000 fallecimientos, uno de los registros más altos del mundo, tanto en términos absolutos como relativos a la población.

El COVID golpeó de manera importante a Brasil: tan solo en el primer año de la pandemia se presentaron casi **7 millones de contagios** y **181.000 fallecimientos**.

# Anticiparse para proteger: la estrategia que salvó vidas

Por fortuna, algunas instituciones tomaron serias medidas para prepararse. Ese fue el caso del Hospital Israelita Albert Einstein (Einstein), entidad privada sin fines de lucro que opera una amplia red de centros médicos públicos y privados en Brasil. Antes de que la amenaza se tornara en crisis, Einstein incrementó la capacidad de las UCI; adquirió equipamiento clave, como respiradores y monitores; contrató personal adicional; construyó nuevas instalaciones y adecuó infraestructura existente (como fue el caso del hospital de campaña en el Pacaembú).

Como consecuencia de la planeación y de las inversiones realizadas, la red Einstein casi triplicó las camas disponibles en tres de sus hospitales públicos (de 423 que había en 2019 a 1.146 en 2020). El hospital asumió el costo de estas inversiones con sus propios fondos, justamente cuando sus ingresos disminuían debido a la postergación de los tratamientos más rentables durante la emergencia sanitaria. Esto obligó a la organización a buscar financiación de largo plazo, para poder mantener sus operaciones públicas y privadas en un entorno crediticio local particularmente restringido.

Entre tanto, BID Invest buscaba apoyar a organizaciones sanitarias privadas de la región para fortalecer su respuesta a la pandemia. En tal contexto [otorgó un préstamo a Einstein](#) de 200 millones de reales brasileños (casi 40 millones de dólares en ese momento) que permitió al hospital financiar las inversiones críticas.

Superada la fase más aguda de la emergencia, BID Invest también trabajó de la mano con Einstein para generar evidencia rigurosa, en concreto, sobre el impacto de sus acciones. Entre 2020 y 2021, de las casi 50.000 hospitalizaciones por COVID en São Paulo —una ciudad de 12 millones de habitantes—, la red Einstein atendió el 7 por ciento del total. Este alcance permitió evaluar, con datos públicos, la mortalidad de los pacientes atendidos, en comparación a la registrada en el resto del sistema de salud.

Entre **2020 y 2021**, de las casi **50.000 hospitalizaciones** por COVID en São Paulo —una ciudad de **12 millones de habitantes**—, la red Einstein atendió el **7 por ciento del total**.

## Más pacientes sobrevivieron en la red Einstein

Entre marzo y mediados de mayo de 2020, la tasa de mortalidad por coronavirus en todo Brasil fue de 38,5 por ciento en centros médicos públicos y de 19,5 por ciento en privados. En contraste, para principios de

Los resultados fueron todavía más significativos durante los períodos en los que el sistema de salud presentó mayor saturación.

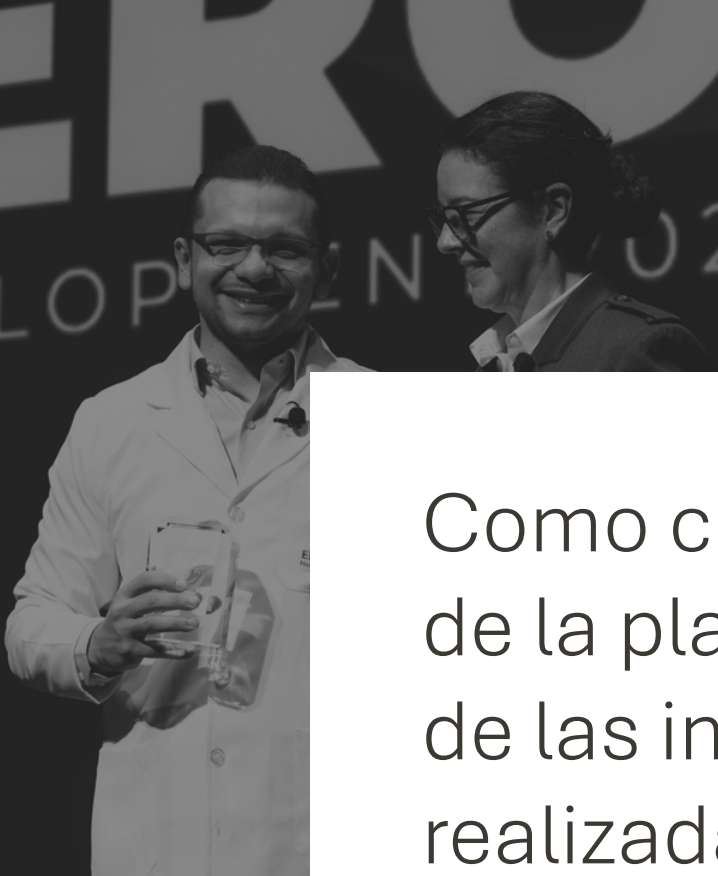
agosto, la tasa de mortalidad en los hospitales intervenidos de la red Einstein fue de solo 9,7 por ciento en unidades públicas y apenas 5,5 por ciento en las privadas.

Los resultados fueron todavía más significativos durante los períodos en los que el sistema de salud presentó mayor saturación. De los pacientes intubados en 2021 —es decir, de aquellos que alcanzaron una condición crítica durante la segunda ola del virus, cuando se dieron los picos de contagio más altos—, la mortalidad en hospitales públicos fue de 55,5 por ciento en aquellos administrados por Einstein, frente al 72,3 por ciento registrado en el resto del país, una diferencia de casi 17 puntos porcentuales. En el caso de los hospitales privados la discrepancia fue aún mayor: 35,1 por ciento en los centros Einstein frente a 59,9 por ciento, cerca de 25 puntos porcentuales de diferencia.

Como legado permanente, el número de camas hospitalarias que quedaron instaladas en la red Einstein —si bien descendió una vez superada la crisis, como era de esperarse— quedó muy por encima de los niveles de prepandemia: pasó de 423 a 818 en centros públicos y de 592 a 749 en unidades privadas, lo que evidencia un aumento de la capacidad del sector.

«No fue suerte», dice el médico que atendió a doña Joana en el estadio Pacaembú. Y añade: «Semanas después, al entrar al ascensor de mi edificio, me encontré con una vecina que me dijo que su hermana había sobrevivido a un caso de COVID en uno de los hospitales del Einstein. Le pregunté: “¿Cómo se llama su hermana?”». Ella respondió: “Joana”. Era la misma paciente [...] La mano que doña Joana apretó aquella noche nos recuerda por quién trabajamos los profesionales de la salud».





Como consecuencia de la planeación y de las inversiones realizadas, la red Einstein casi triplicó las camas disponibles en tres de sus hospitales públicos.





# Perú

Compartir en lugar de competir:  
el «sueño loco» para hacer posible el  
acceso a internet en áreas remotas.

# 04

# 04

## Perú

Con apenas 8 años, Edison y sus amigos tenían que caminar tres horas diarias, en un recorrido de 15 kilómetros, para llegar hasta la cima de una montaña en la localidad de Cañicuto, en la región de la Sierra, en Perú. Solo allí encontraban la señal de telefonía móvil que necesitaban para conectarse a sus clases virtuales. «Hay pueblos lejanos que nunca han tenido un celular, en los que nunca se han comunicado con familiares (localizados fuera de esos pueblos)», comenta el habitante de una zona aislada. «No tener comunicación es como si nuestros ojos estuvieran vendados», señala otro.

En 2018, mientras **91,2 por ciento** de hogares en Lima tenían acceso a internet, el indicador era de apenas **76,5 por ciento** para el resto de las áreas urbanas y descendía a **36,5 por ciento** en zonas rurales.

La realidad de Edison era la de millones de peruanos. En 2018, mientras 91,2 por ciento de hogares en Lima tenían acceso a internet, el indicador era de apenas 76,5 por ciento para el resto de las áreas urbanas y descendía a 36,5 por ciento en zonas rurales, según la Encuesta Residencial de Servicios de Telecomunicaciones. Significaba, en la práctica, que en pleno siglo XXI una gran parte de la población permanecía sin servicios digitales para el desarrollo de actividades básicas relacionadas con la educación, la salud o el comercio.

Por la complejidad geográfica y la dispersión poblacional, aumentar la cobertura en el campo requería un despliegue importante de infraestructura. Sin embargo, los operadores privados no se animaban a invertir porque no resultaba lucrativo. «La inclusión digital de zonas rurales como Cañicuto parecía imposible. Los operadores competían por las zonas rentables,

duplicaban esfuerzos y desperdiciaban energía. Lugares como Cañicuto quedaban fuera del mapa», afirma un vocero de Internet para Todos (IPT), el programa que llegó justamente para darle la vuelta a esa situación, como fruto de un trabajo conjunto entre Telefónica, Meta (antes Facebook), CAF y BID Invest.

Dichas organizaciones se dieron a la tarea de crear el primer y más grande Operador Neutral de Infraestructura Móvil Rural (OIMR) de Perú. A través de este, distintas compañías podían optimizar recursos al usar una misma infraestructura (torres, antenas, redes y equipos), de manera que cada empresa pudiera llegar con sus servicios de internet a lugares apartados. «Era un modelo disruptivo que parecía un sueño loco: compartir en lugar de competir», explica el representante de IPT.

## Las empresas dudaban, las comunidades temían y la pandemia llegó

Si bien existía un marco regulatorio que permitía crear el OIMR en cuestión, en la práctica no había reglas de juego claras. Quiere decir que las firmas de telecomunicaciones no contaban con garantías suficientes para confiar en un operador neutro, que dispusiera de su infraestructura en igualdad de condiciones para todas, entendiéndolo que se trata de empresas que libran a diario una batalla comercial. Más complejo todavía, uno de los socios del proyecto era, a la vez, competencia de las compañías a las que querían invitar, lo que generaba dudas sobre si habría ventajas para aquella firma al momento de acceder a la infraestructura compartida.

El anterior no fue el único contratiempo. En 2020, el coronavirus afectó las actividades de despliegue de infraestructura del OIMR. Las restricciones de movilidad y protocolos sanitarios imposibilitaron el acceso a esas zonas remotas en las que, justamente, vivían los grupos poblacionales vulnerables que más necesitaban internet, para que los niños asistieran a clases virtuales o para que un adulto accediera a servicios de telemedicina. De otra parte, algunas comunidades se resistieron al ingreso de equipos y herramientas tecnológicas, por creencias infundadas sobre supuestos efectos negativos para la salud, asociados a la cercanía de antenas o torres de transmisión.

Desde IPT tomaron cartas en el asunto. Primero, frente a la dificultad de atraer empresas de servicios móviles —por inquietudes sobre la conformación de un esquema justo, competitivo y sostenible—, instalaron mesas de trabajo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)

y con el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL). Juntos discutieron experiencias internacionales y propuestas regulatorias, hasta acordar el diseño de una arquitectura técnica transparente y una gobernanza sólida, es decir, una normatividad que ofreciera garantías a los operadores móviles, despejando con ello dudas sobre eventuales conflictos de interés. Aquí fue decisivo el modelo técnico en el que se apoyaron: «RAN Sharing» o «uso compartido de la red de acceso radioeléctrico» (por su traducción del inglés), con el que las empresas mantienen separados los servicios de internet que venden, pese a usar la misma infraestructura. También impulsaron la creación del llamado «canon por cobertura», autorizado por el MTC. Es un mecanismo que permite a las compañías redirigir hasta el 60 por ciento de lo que pagan por el uso del espectro radioeléctrico hacia inversiones en infraestructura, particularmente, en zonas sin cobertura o con cobertura deficiente.

Como consecuencia de estos procesos de diálogo y concertación, se consolidó la figura del OIMR, asegurando un esquema imparcial que permitió materializar la participación de Entel y Claro. Dichas empresas y Movistar —que ya hacía parte del proyecto— representan a los tres operadores móviles más importantes de Perú.

## Uso de redes preexistentes y alfabetización digital con enfoque intercultural

En IPT recordaron que el país contaba con redes regionales de fibra óptica, de propiedad pública, instaladas en el pasado para facilitar la conectividad rural, aunque en la realidad estaban subutilizadas.

Requirió ingenio superar la parálisis en el despliegue de infraestructura —a causa de la pandemia—. En IPT recordaron que el país contaba con redes regionales de fibra óptica, de propiedad pública, instaladas en el pasado para facilitar la conectividad rural, aunque en la realidad estaban subutilizadas. Fue entonces cuando le propusieron al Gobierno expedir una nueva normatividad, para autorizar que actores privados pudieran gestionar dichas redes en contextos de urgencia —como el que estaban viviendo—. Así consiguieron que IPT, en su calidad de operador neutro de infraestructura, se hiciera cargo del tema. En colaboración con gobiernos regionales y PRONATEL (Programa Nacional de Telecomunicaciones, adscrito al MTC), trabajaron en el ajuste regulatorio correspondiente, implementando mecanismos de control en asuntos de calidad técnica y de neutralidad.

En paralelo, con el objetivo de superar los temores de la gente por la instalación de ciertos equipos tecnológicos, IPT implementó un plan de sensibilización y alfabetización digital con enfoque intercultural, es decir, teniendo en cuenta las tradiciones, creencias y lenguaje de las

En términos porcentuales, los hogares rurales con internet, que en **2018** apenas representaban el **36,5 por ciento**, llegaron en **2024** al **82,5 por ciento**.

comunidades. A través de programas como «Escuelita IPT» y «Aprende con IPT», dispusieron de contenidos educativos y de espacios virtuales que ayudaron a comprender que la salud de las personas no se vería comprometida. Al mismo tiempo, desarrollaron planes de capacitación para enseñar a los beneficiarios sobre el uso productivo y responsable de internet.

Con semejante suma de acciones y soluciones, la población rural con acceso a internet y telefonía 4G ha pasado de menos de 900 mil personas en 2019 a cerca de 4 millones en 2025, a lo largo de más de 19.000 localidades. En términos porcentuales, los hogares rurales con internet, que en 2018 apenas representaban el 36,5 por ciento, llegaron en 2024 al 82,5 por ciento. «Cada antena que instalamos es una promesa cumplida. Cada comunidad conectada es una brecha que se cierra», aseguran en IPT. En efecto, gracias al trabajo realizado, las zonas rurales han recibido un impulso notorio en materia de servicios públicos digitales, como son la telemedicina, el comercio electrónico local y la educación virtual. De esto último puede dar fe aquel niño que antes necesitaba escalar montañas para atender una clase. «Hoy Edison puede conectarse desde su escuela, desde su comunidad, desde su hogar», dice un portavoz del proyecto. «Esa es la esencia de lo que hacemos: transformar la conectividad en un derecho de todos y no en el privilegio de solo algunos».



# S U P E R HEROES

OF DEVELOPMENT 2025

BIDAcademy

Algunas comunidades se resistieron al ingreso de equipos y herramientas tecnológicas, por creencias infundadas sobre supuestos efectos negativos para la salud.

→ Página 26





# Bolivia

Más allá de apoyar emprendimientos, convirtieron negocios en vehículos de inclusión y formación financiera para comunidades indígenas.

# 05

# 05

---

## Bolivia

«El bosque es nuestra riqueza. Es la casa común», afirma un habitante de la provincia de Guarayos, en plena región amazónica, donde se concentra una de las mayores riquezas forestales de Bolivia y, a la vez, las comunidades indígenas enfrentan amenazas por la expansión de la frontera agropecuaria, la deforestación y los incendios.

Bolivia es el segundo país con mayor pérdida de bosque nativo en el mundo.

«Bolivia es el segundo país con mayor pérdida de bosque nativo en el mundo. En 2024, más de 10 millones de hectáreas fueron devoradas por el fuego, una extensión similar al tamaño de Cuba, no solo arrasando selvas y árboles, sino también animales, fuentes de agua y la esperanza de comunidades indígenas que dependen del bosque para vivir», recuerda una vocera de la Fundación PROFIN. Esta entidad, justamente, diseñó Bionegocios Guarayos, un programa para impulsar en dicha región iniciativas económicas perdurables que, al mismo tiempo, contribuyeran a la protección de los bosques. «Creamos el proyecto para demostrar que es posible producir de forma sostenible, sin destruir», recalca la funcionaria.

Parte de la problemática a resolver estaba asociada a la insostenibilidad financiera de los sistemas productivos tradicionales y, en 2020, a ello se sumó la pandemia por coronavirus. «En Guarayos, como en muchas otras comunidades indígenas, los emprendedores quedaron sin ingresos y sin opciones para mantener sus medios de vida», señalan en la Fundación PROFIN.

Si bien estaban decididos a revertir tal situación, se encontraron con dos obstáculos mayores al momento de ejecutar Bionegocios Guarayos: altos niveles de exclusión financiera y falta de experiencia de las comunidades para organizarse alrededor de proyectos productivos. Entre otras realidades,

En la Fundación PROFIN concluyeron que era necesario transmitir conocimiento útil que se quedara en el territorio, si pretendían que los negocios fueran sostenibles en el tiempo.

identificaron que no existía cultura de ahorro, ni destrezas en planificación económica, ni experiencia en gestión colectiva. Se calcula, además, que el 40 por ciento de los beneficiarios estaban sobreendeudados con créditos inadecuados y sin estar formalmente bancarizados. En la Fundación PROFIN concluyeron que era necesario transmitir conocimiento útil que se quedara en el territorio, si pretendían que los negocios fueran sostenibles en el tiempo.

Con el apoyo de BID Lab —y el financiamiento del Fondo Fiduciario del Laboratorio de Capital Natural de Francia (NCL) y del Fondo Nórdico de Desarrollo (NDF), más una contraparte local—, Fundación PROFIN implementó un esquema integral de capacitación y acompañamiento dirigido a miembros de las comunidades indígenas, involucrados en proyectos productivos, que organizaron en Grupos Autogestionados de Emprendedores (GAE). Más allá de apoyarlos con recursos, hicieron que estos GAE se convirtieran en vehículos de inclusión y «educación financiera contextualizada». Quiere decir que, a través de cada grupo, impartieron talleres prácticos que adaptaron cultural y lingüísticamente a la realidad local —teniendo en cuenta, incluso, las limitaciones existentes de lectoescritura—, transmitiendo así conocimientos sobre ahorro, crédito, costos, inversión y autogestión, entendiendo esta última como una herramienta de transformación personal y económica.

## Requisitos que hicieron la diferencia: contratos y contrapartidas

Uno de los componentes más importantes de la estrategia fue establecer la participación en los talleres como requisito básico para acceder a capital semilla, lo que facilitó que todos los interesados se beneficiaran del trabajo pedagógico y supieran cómo emprender con estructura organizativa y aplicando conceptos financieros.

En PROFIN recuerdan con especial emoción a Bartolina, a cargo de un negocio que transforma el fruto de una palmera —llamada cusi— en un aceite que les permite desarrollar productos cosméticos, entre los que se encuentran champús, cremas y jabones: «Ella decidió transformar el fruto del cusi en un emprendimiento llamado Bartgwagwasu. El nombre, difícil de pronunciar para nosotros, para ella se escucha como un sueño hecho realidad; un sueño que cambió su vida y hoy inspira a su comunidad». Gracias a los conocimientos adquiridos y al acompañamiento personalizado, beneficiarios como ella empezaron a ejecutar proyectos

sostenibles. «Con capital semilla y asistencia técnica financiera y ambiental, Bartolina se unió a un GAE donde aprendió a ahorrar, a invertir y autogestionar recursos colectivos», aseguran en PROFIN.

Otros aspectos clave, para que los participantes pudieran ser parte del programa y lo hicieran con un alto nivel de compromiso, fueron la firma de contratos con responsabilidades claras y el deber de los beneficiarios de aportar contrapartidas equivalentes a entre el 10 y el 20 por ciento de la financiación. El esquema propuesto dio resultados: más de 1.200 personas fueron capacitadas en educación financiera, adquiriendo habilidades en planificación, gestión e inversión, entre quienes se cuentan 516 mujeres y jóvenes emprendedores, superando la meta inicial que tan solo preveía alcanzar a 225 de este grupo poblacional.

Algunos grupos crearon fondos para ahorrar, otorgar préstamos y administrar recursos de manera colectiva.

Los GAE, incluso, se convirtieron en espacios de planificación, intercambio de experiencias y crecimiento comunitario. Tanto así que algunos grupos crearon fondos para ahorrar, otorgar préstamos y administrar recursos de manera colectiva. De esta forma habilitaron servicios financieros adaptados a las capacidades y necesidades de sus comunidades, con el objetivo puntual de reinvertir en los negocios y financiar su acceso a nuevos mercados.

Se presentaron, sin embargo, dos situaciones adicionales que requirieron de atención. Primero, como es natural en la conformación de una sociedad, hubo discrepancias entre miembros de distintos bionegocios, relacionadas con asuntos como la distribución de los ingresos o la toma de decisiones. En paralelo, se dieron cambios inesperados en el personal de PROFIN que pudieron poner en riesgo el proyecto, pues en ocasiones este tipo de relevos afecta la continuidad de las actividades previstas.

## «Mujeres que no tenían oportunidades, hoy son agentes de cambio»

Frente a los últimos retos descritos, desde el programa se empeñaron en conformar equipos técnicos con presencia permanente en el terreno, lo que generó relaciones sólidas y de confianza con actores locales. De esta manera, y siendo conscientes de las realidades, limitaciones, potencialidades y dinámicas de la cultura guaraya, construyeron puentes de comunicación directos y constantes con los emprendedores. Esto blindó la iniciativa al mantener lazos estrechos con la comunidad y también facilitó que desde PROFIN actuaran de forma oportuna ante las discrepancias surgidas al interior de los bionegocios.

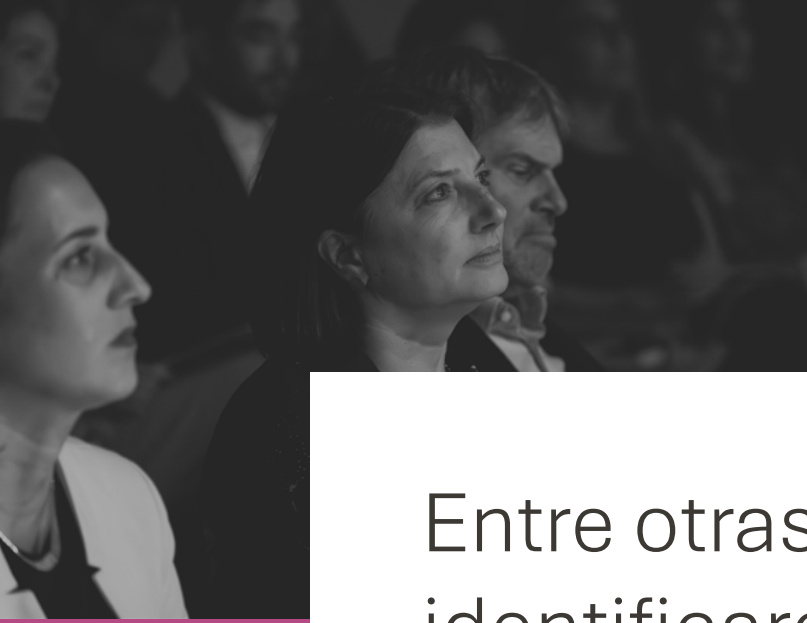
En total, resultaron fortalecidos **62 bionegocios asociados a iniciativas agroforestales, gastronómicas y artesanales**, casi duplicando la meta inicial que calculaba impactar a **35 proyectos**.

Entre otras acciones, el programa ofreció asistencia técnica en materia de gobernanza y liderazgo, y además trabajó en un ejercicio concreto para fortalecer la identidad colectiva de los proyectos productivos: construyeron la marca territorial Bionegocios Guarayos, lo cual sirvió para impulsar la visibilidad de los emprendimientos y facilitó un discurso atractivo para conquistar consumidores, al hablar de cómo estas iniciativas contribuyen a la conservación de los bosques.

En total, resultaron fortalecidos 62 bionegocios asociados a iniciativas agroforestales, gastronómicas y artesanales, casi duplicando la meta inicial que calculaba impactar a 35 proyectos. Todos los emprendedores (el 64 por ciento mujeres) recibieron capacitación personalizada —según sector y nivel de desarrollo del negocio— en manejo de registros financieros, análisis de costos, medios de pago digitales y estrategias de comercialización virtual. «Este modelo permitió que mujeres, que antes no tenían oportunidades económicas, ahora sean agentes de cambio», destacan voceros de PROFIN.

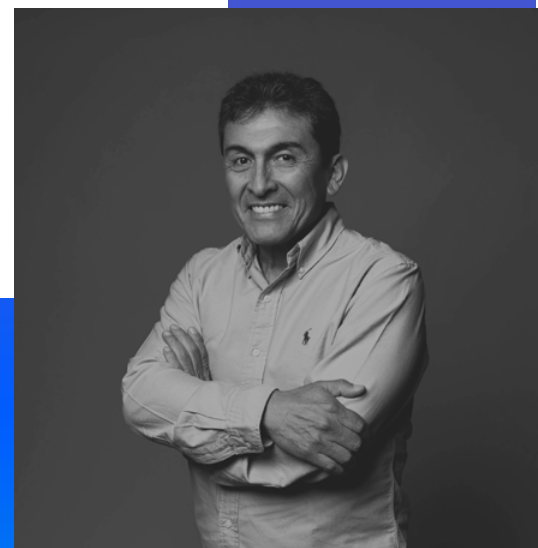
En los distintos negocios se ha evidenciado un aumento en la producción de al menos 20 por ciento y mayores ingresos. Además, al tiempo que la marca Bionegocios Guarayos se ha posicionado en la provincia, más de 400.000 hectáreas de bosque han sido preservadas, gracias al manejo sostenible de los proyectos, transmitiendo así un mensaje poderoso ante la narrativa tradicional de desarrollo extractivo: es posible conservar el capital natural y, a la vez, generar ingresos con productos sostenibles.

Más que emprendimientos, estos bionegocios hoy son espacios de liderazgo comunitario, autosuficiencia económica y conservación ambiental, en donde las asociaciones definen sus normas, roles y responsabilidades. A Bartolina el programa la ha impulsado a crecer personalmente y como empresaria. Hoy ella planea estudiar bioquímica para perfeccionar la línea cosmética de su emprendimiento y así llevarlo a otro nivel. Por eso, dicen en PROFIN, «cada producto vendido por Bartgwagwasu no es solo un cosmético, sino también una historia de resiliencia, dignidad y compromiso con el bosque».



Entre otras realidades, identificaron que no existía cultura de ahorro, ni destrezas en planificación económica, ni experiencia en gestión colectiva.

→ [Página 31](#)





# Panamá

De la crisis reputacional al reconocimiento multilateral: el proyecto de formación en ciberseguridad que privilegió la transparencia.

# 06

# 06

---

## Panamá

Ahora que la digitalización se ha vuelto paisaje — por tratarse de una realidad cotidiana que forma parte del minuto a minuto de cualquiera que use internet—, la ciberseguridad es fundamental para que ese panorama diario no se convierta en pesadilla, para que las comunicaciones rutinarias no se detengan y los datos de todos permanezcan a salvo. Tal protección requiere profesionales y es lo que justamente ha buscado Panamá en los últimos años, tras identificar que su sector de ciberseguridad no solo carece de personas capacitadas, sino que se ha quedado corto en crear oportunidades de trabajo para que jóvenes —especialmente mujeres— se incorporen a la industria.

En ese contexto, NUMU Corporation decidió crear el Centro Regional de Excelencia en Ciberseguridad (CREC), un espacio para formar talento a través de programas técnicos de corta duración, generar empleo por medio de rutas de inserción laboral en alianza con el sector privado y fortalecer pymes con diagnósticos gratuitos sobre riesgos digitales. Según un vocero de NUMU, en referencia a las posibilidades de superación que ha significado el CREC para decenas de jóvenes, «la economía digital es el camino más corto entre precariedad y bienestar». Prueba de ello es César, un albañil que «trabajaba junto a su padre cargando sacos de arena bajo el sol», quien se postuló a una beca que finalmente le concedieron en NUMU. «Nos

convenció de que era un candidato ideal por su entusiasmo, su capacidad autodidacta y, sobre todo, su lema: “Pesa menos una computadora que un saco de arena”», cuentan en la compañía.

El buen viento acompañó la iniciativa hasta 2023. Ese año, en palabras de sus ejecutores, afrontaron una «tormenta inesperada». El principal socio de NUMU —una empresa de origen europeo— anunció su quiebra, inició un proceso de disolución y se retiró de forma abrupta del proyecto. Fue grave porque dicho socio había sido clave en el diseño y operación del modelo técnico y financiero del programa, impulsando el posicionamiento internacional del CREC y también el desarrollo tecnológico del Centro de Operaciones de Ciberseguridad (CyberSOC), un lugar adicional de entrenamiento para estudiantes y de venta de servicios dirigidos a los sectores público y privado.

La noticia impactó la ejecución del ambicioso plan comercial que venían construyendo, estimado en 3 millones de dólares, por inversiones, ventas y contratos previstos con distintas entidades, que desistieron de sus intenciones de comprar servicios o participar en negocios, a raíz de la desconfianza que produjo la quiebra del socio y el despliegue que se le dio al tema en medios de comunicación internacionales.

## Expectativas realistas y prioridades claras

Cuentan en NUMU que, «en una industria donde la confianza lo es todo», pasaron de ser altamente estimados «a totalmente radioactivos». Y ante semejante incertidumbre, se dilataron algunos desembolsos que esperaban de organismos de cooperación técnica. Adicionalmente, hubo proveedores que amenazaron con acciones legales. La situación parecía tan insuperable que algunas voces recomendaron declarar la iniciativa en quiebra. Y aunque en la misma empresa alcanzaron a pensar que «era el final», muy pronto transitaron del fatalismo a la determinación de seguir «pasara lo que pasara». En el marco de esa postura, concluyeron que debían empezar por «limpiar la reputación».

NUMU diseñó una estrategia de comunicación centrada en lo que llamaron «transparencia total con todos y con todo». Comenzaron por reconocer la magnitud del problema ante sus grupos de interés y luego plantearon expectativas realistas, dejando claras las prioridades que tendrían hacia adelante: cumplirles a los jóvenes en formación y en prácticas laborales, así como a las pymes que recibían servicios de diagnóstico en ciberseguridad.

La información se les transmitió de forma directa y detallada a los aliados institucionales, apoyándose en la buena relación que se había construido

La situación parecía tan insuperable que algunas voces recomendaron declarar la iniciativa en quiebra.

La franqueza expresada y el compromiso demostrado con los objetivos del programa les dieron confianza a los actores que habían apostado por el proyecto, quienes terminaron por sumarse al propósito de continuar y superar juntos el golpe reputacional.

con gremios empresariales, centros de formación, gobiernos locales y organismos multilaterales. La franqueza expresada y el compromiso demostrado con los objetivos del programa les dieron confianza a los actores que habían apostado por el proyecto, quienes terminaron por sumarse al propósito de continuar y superar juntos el golpe reputacional. Prueba de lo anterior es que se desembolsaron los fondos pendientes de cooperación, lo que permitió retomar actividades y avanzar en el cumplimiento de las metas priorizadas.

No obstante, si bien habían superado un primer obstáculo (la crisis reputacional), les quedaba un vacío por llenar: el socio técnico para operar el CREC. Al respecto, en NUMU optaron por resignificar esta situación y entenderla como una oportunidad para ser más eficientes y conseguir a un mejor coequipero.

Entre otros análisis, identificaron que había un exceso de estructura que se dio como fruto de decisiones tomadas por la empresa que quebró, de manera que ordenaron varios ajustes operativos: devolvieron oficinas costosas, los grupos de trabajo fueron trasladados a espacios más económicos y vendieron equipos no esenciales. También pausaron contrataciones que consideraron secundarias. Para esto se apoyaron en profesionales con experiencia en entornos de incertidumbre y fuertemente comprometidos con el impacto social, quienes implementaron acciones de tipo financiero —difíciles, pero necesarias—: desde renegociación de deudas y acuerdos con proveedores y acreedores, hasta reducción de personal, reteniendo a quienes estaban directamente vinculados a los objetivos primordiales. En paralelo, conservaron la infraestructura tecnológica ya instalada, apoyándose en ella para percibir ingresos por servicios de ciberseguridad, capacitación y consultoría.

## Expansión regional y tasa de inserción laboral de 30% en Panamá

Al momento de lanzarse a la búsqueda del nuevo socio, quisieron encontrar a uno con el que pudieran retomar enfoques del plan original —que se habían perdido en el camino—, como darles prelación a las metas de formación y empleabilidad y tener una visión del programa sostenible, escalable y con amplia presencia en Centroamérica.

«Hicimos una alianza nueva, esta vez con un socio muy reputado». MNEMO, compañía global experta en ciberseguridad, fue la elegida para potenciar la iniciativa y reposicionarla, aportando capacidad técnica, sostenibilidad

financiera y ambición regional. Con ella, por ejemplo, aceleraron la expansión del CREC más allá de Panamá, llegando también a Nicaragua, República Dominicana y El Salvador.

Esta iniciativa, la misma que algunos sugirieron declarar en quiebra, fue reconocida por el Foro Económico Mundial como un proyecto de impacto, mientras que organismos como el Banco Mundial y la Unión Europea han invitado a los ejecutores a compartir su experiencia. Entre otros logros, alcanzaron una tasa de inserción laboral de 30 por ciento, pues 120 jóvenes se vincularon al mercado de trabajo, de un total de 406 estudiantes certificados en ciberseguridad —el 40 por ciento mujeres—.

«Fueron esos jóvenes entrenados por nosotros los que concienciaron a más de **1.200 pymes** en Panamá sobre riesgos cibernéticos y llevaron el programa a **8 de las 10 provincias del país**»

«Fueron esos jóvenes entrenados por nosotros los que concienciaron a más de 1.200 pymes en Panamá sobre riesgos cibernéticos y llevaron el programa a 8 de las 10 provincias del país», detallan representantes de NUMU. Añaden que César, el albañil que solía cargar sacos de arena junto a su padre, «fue un dinamizador extraordinario de otros jóvenes y nuestro primer empleado en el centro de operaciones de ciberseguridad», aunque también fue el portador de una «noticia agridulce» menos de dos años después, cuando renunció. Lo hizo porque consiguió un mejor trabajo en uno de los bancos más importantes de Panamá.

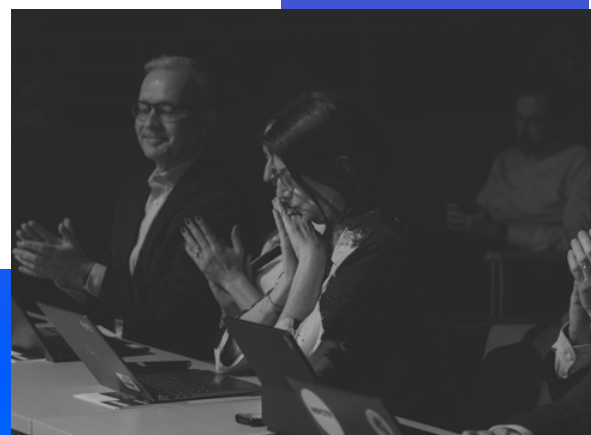
Por historias como esa, en NUMU tienen la convicción de que allí, más allá de ofrecer formación y servicios en ciberseguridad, aportan al progreso de nuevas generaciones: «Cada joven que traemos a la economía digital es una familia sostenible para el resto de su vida».





Entre otros logros, alcanzaron una tasa de inserción laboral de 30 por ciento, pues 120 jóvenes se vincularon al mercado de trabajo, de un total de 406 estudiantes certificados en ciberseguridad.

[→ Página 40](#)





# Lecciones aprendidas

# 01 Honduras



La Red Solidaria ejecutó un programa de desarrollo de habilidades socioemocionales dirigido a alumnos de 7.º a 9.º grado escolar, para superar factores que han llevado a muchos a dejar sus estudios: presencia de pandillas, embarazos adolescentes y la idea de migrar de forma irregular. Por incompreensión o incredulidad, varios rectores de colegios se resistieron a la idea. La Red se dio a la tarea de estructurar jornadas informativas y talleres pedagógicos que contribuyeran a informar y persuadir, tanto a autoridades escolares como a maestros y familias, sobre la importancia de fortalecer la salud mental y las competencias blandas de los jóvenes, como medidas para afrontar riesgos propios de la adolescencia. Las acciones emprendidas permitieron atender a más de 3.700 estudiantes en las 60 escuelas estipuladas. Este caso indica que es clave llevar a cabo planes previos de sensibilización que involucren a los grupos que integran las comunidades escolares —directivos, maestros, padres y madres— y así, al explicar la relevancia de los asuntos mencionados, conseguir que todos los actores respalden los objetivos del proyecto.



La iniciativa, que fue elaborada con un enfoque preventivo, se estrelló con una realidad: había casos de riesgo inmediato (intentos de suicidio o situaciones de acoso o abuso). En respuesta, la Red Solidaria amplió su rango de acción y dispuso de más recursos, ofreciendo atención médica y psicológica de alta complejidad —y urgente—, además de servicios terciarios de justicia, protección infantil y educación. Para ello, concretaron alianzas con entidades como Ciudad Mujer, la Secretaría de Educación, la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF) y el Ministerio Público. También brindaron capacitación al interior de las escuelas para que docentes y colaboradores supieran identificar estudiantes en riesgo y dirigirlos hacia los profesionales adecuados. La experiencia descrita enseña que —en proyectos preventivos de acompañamiento psicológico orientados a jóvenes— es fundamental tener rutas de atención especializadas y alianzas institucionales para reaccionar debida y coordinadamente ante aquellos jóvenes que ya son víctimas (o están a punto de serlo) de hechos que atentan contra su integridad.



En el propósito de brindar acompañamiento psicológico y de salud mental, se encontraron problemáticas estudiantiles muy heterogéneas, que no podían resolverse con una misma fórmula. Por ejemplo, abordar un caso de embarazo adolescente exige especialistas y rutas de atención distintas a las que requiere una situación de acoso escolar o de abuso sexual. Frente a esto diseñaron herramientas variadas y técnicas adaptadas a las necesidades específicas de cada adolescente y de cada desafío, con un enfoque conocido como «psicoeducación», que permite enseñar habilidades prácticas para superar situaciones difíciles, según las capacidades y retos de quien participa en las terapias. De esta historia se concluye que cuando los desafíos de salud mental en escuelas son tan diversos es recomendable implementar soluciones psicológicas diferenciadas que reconozcan las particularidades de cada alumno y entorno.

## 02 Panamá

- Una ambiciosa iniciativa, para llevar electricidad a zonas apartadas de Panamá, enfrentó desafíos logísticos más complejos que los inicialmente estimados para el despliegue de infraestructura: vías precarias, accesos que solo podían hacerse por ríos, topografía accidentada y una temporada de lluvias que hizo intransitables muchos caminos. Ante los contratiempos que esto empezó a generar, la Oficina de Electrificación Rural (OER, adscrita al Ministerio de la Presidencia) lideró un completo rediseño de la operación y en vez de simplemente continuar encontrándose con obstáculos imprevistos, decidió anticiparse a ellos. En tal sentido, los equipos se apoyaron en estudios técnicos topográficos y programas de simulación climática, para prever el estado de los terrenos en diferentes momentos del año, de acuerdo con las lluvias esperadas. A partir de esta información, identificaron rutas críticas y ajustaron el cronograma. Después, evaluaron y eligieron los tipos de transporte multimodal más pertinentes —vehículos 4x4, embarcaciones y hasta helicópteros— y determinaron emplear maquinaria y materiales livianos. Esto se acompañó de capacitación especializada para trabajar en condiciones extremas. Esta reformulación del proyecto contribuyó a que aumentara la cobertura eléctrica rural de 78% a 93% en solo seis años. El caso sugiere que, cuando surgen obstáculos logísticos de gran envergadura en zonas remotas, es viable hacer un reordenamiento de actividades que, articuladas de forma estratégica, generen eficiencias.
- Adicionalmente, contrataron a pobladores locales para apoyarse en su profundo conocimiento sobre las condiciones geográficas y los patrones climáticos de las zonas que habitan. Ellos guiaron recorridos y respaldaron labores de campo y de transporte. Esto, además de facilitar las operaciones, creó empleos locales y dio un sentido de pertenencia que le sumó legitimidad a la iniciativa. Se puede concluir que es posible hacer equipo con las comunidades beneficiarias, aprovechando su experiencia para entrar y salir de zonas aisladas, de modo que se conviertan en actores activos, al tiempo que reciben ingresos.

## 03 Brasil



El Hospital Israelita Albert Einstein (Einstein), organización privada que opera una red de centros médicos públicos y privados en Brasil, se anticipó en 2020 a la crisis del coronavirus y para ello adquirió equipos, construyó nuevas unidades de cuidados intensivos (UCI), contrató más personal y dispuso de instalaciones adicionales. El aumento de la capacidad instalada le otorgó a Einstein mayor flexibilidad para admitir pacientes graves de COVID y mantenerlos hospitalizados por más tiempo. Esta experiencia demuestra que, en momentos de emergencia sanitaria, la preparación temprana y el acceso oportuno a financiamiento privado son fundamentales para salvar vidas. El caso también enseña que la gestión privada puede contribuir a mejorar la calidad de los servicios de la red pública de salud, a través de un modelo flexible de gestión de camas hospitalarias en tiempos de estrés del sistema.



## 04 Perú



Internet para Todos es una iniciativa que nació para que áreas rurales de Perú tuvieran acceso a internet. Como la inversión privada en el campo era limitada, por su baja rentabilidad, crearon el primer Operador Neutral de Infraestructura Móvil Rural (OIMR). Este con la idea de desplegar torres, antenas, redes y equipos que pudieran ser usados por cualquier empresa de telecomunicaciones, de tal forma que ofrecieran sus servicios en comunidades remotas, sin hacer grandes inversiones. El problema era que no existían garantías para que distintos competidores usaran de forma equitativa la misma infraestructura. IPT resolvió instalar mesas de trabajo con autoridades nacionales para diseñar reglas claras, una gobernanza sólida y una arquitectura técnica transparente basada en «RAN Sharing», un modelo que permite compartir infraestructura manteniendo separados los servicios de cada empresa. Así despejaron dudas y lograron la participación de los tres operadores de telefonía móvil más grandes de Perú. También impulsaron un «canon por cobertura», que estimula a las compañías a invertir en infraestructura rural, empleando hasta el 60 por ciento de lo que pagan por el uso del espectro radioeléctrico. Lo ocurrido sugiere, que cuando firmas de telecomunicaciones desconfían de compartir con la competencia una misma infraestructura de red, es posible concretar esquemas de neutralidad tecnológica, que garanticen imparcialidad para operadores y usuarios de servicios digitales, a partir de políticas diferenciadas y concertadas con autoridades públicas. A lo anterior se pueden sumar incentivos fiscales, condicionados a la construcción de infraestructura en áreas que carecen de ella.



Varias comunidades presentaron resistencia frente al levantamiento de torres y antenas, al creer que podrían afectar su salud. IPT desarrolló talleres para explicar que la tecnología era inofensiva y también para enseñar a usar internet de manera productiva y responsable. Gracias a ello las poblaciones rurales han empezado a disfrutar de educación virtual, servicios de telemedicina y comercio electrónico local. Esto revela que, cuando las oportunidades de conectividad vienen acompañadas de incertidumbres que producen rechazo en los beneficiarios, es primordial adelantar procesos de socialización y formación que permitan a las comunidades comprender los efectos reales de los proyectos y empoderarse como usuarios finales, capaces de aprovechar las nuevas tecnologías para su bienestar y crecimiento productivo.



En 2020, la pandemia interrumpió el plan de despliegue de infraestructura. Desde IPT propusieron hacer uso de unas redes públicas de fibra óptica que previamente el Estado había instalado en zonas rurales y estaban desaprovechadas. En colaboración con gobiernos locales y con el Gobierno nacional se redactó e hizo efectiva una nueva normativa con un objetivo puntual: permitir que dichas redes —listas para usar— pudieran ser gestionadas por actores privados en contextos de urgencia, como el que enfrentaban. Así habilitaron a IPT, como operador imparcial, para utilizar la fibra óptica instalada. En total, la población rural conectada pasó de menos de 900 mil personas a casi 4 millones en más de 19.000 localidades. En términos porcentuales, la cobertura de internet en hogares rurales pasó de 36,5 a 82,5 por ciento entre 2018 y 2024. Esta experiencia enseña que, incluso en escenarios de emergencia nacional, es factible poner en marcha cambios regulatorios novedosos con argumentos que expliquen los beneficios tangibles que conllevan para comunidades vulnerables.



# 05 Bolivia



En la provincia de Guarayos (Bolivia) los incendios, la deforestación y los sistemas extractivos han puesto en riesgo tanto la riqueza de sus bosques amazónicos como las comunidades que habitan la región. En tal contexto, la Fundación PROFIN estructuró Bionegocios Guarayos, un programa para impulsar proyectos productivos que fueran sostenibles económicamente y, a la vez, permitieran proteger los ecosistemas. Sin embargo, las comunidades de emprendedores no tenían conocimientos mínimos en educación financiera y tampoco sabían de gestión colectiva. Frente a esto, desde PROFIN organizaron a los participantes en Grupos Autogestionados de Emprendedores (GAE), y a través de ellos, más allá de solo ofrecer financiación, brindaron talleres sobre ahorro, crédito, costos, inversión y autogestión. Quiere decir que transformaron los negocios en vehículos de inclusión y formación financiera, estableciendo como condición la asistencia a los cursos para poder acceder a capital semilla. También, con el propósito de afianzar el compromiso de las partes, fue requisito que los beneficiarios aportaran contrapartidas y firmaran contratos donde se dejaba constancia clara de sus responsabilidades. Unas 1.200 personas fueron capacitadas y los emprendedores aprendieron a ejecutar proyectos sostenibles y con autonomía financiera. Algunos GAE, incluso, crearon fondos comunes para ahorrar, otorgar préstamos y administrar recursos de manera colectiva. Del presente caso se concluye que es factible formar a comunidades sin experiencia en educación financiera o en habilidades organizativas y de planificación, por medio de programas pedagógicos que se ofrezcan como requisito para que proyectos productivos accedan a apoyos financieros. Adicionalmente, es útil que los beneficiarios aporten recursos de contrapartida que los lleven a compartir el riesgo y firmen contratos que estipulen sus obligaciones. Tales mecanismos incentivan un mayor compromiso, entendiendo que la propia inversión de los emprendedores está en juego.



El programa enfrentó cambios inesperados en el personal de PROFIN —lo que pudo afectar la continuidad de las actividades—, al tiempo que se presentaron discrepancias entre miembros de los bionegocios relacionadas con la distribución de ingresos, toma de decisiones y sostenibilidad organizacional. Al respecto, PROFIN tuvo la precaución de desplegar equipos que se instalaron permanentemente en las zonas de los proyectos, lo que permitió establecer contacto sostenido y vínculos de confianza con miembros de la comunidad, pese a los relevos de funcionarios. Así también pudieron reaccionar oportunamente para mediar y conducir positivamente las diferencias al interior de los emprendimientos. Esta experiencia señala que, frente a eventuales desafíos por cambios de liderazgo en unidades ejecutoras y discordias entre actores locales, es determinante el acompañamiento de campo continuo por parte de los equipos de trabajo. Además de construir lazos de confianza capaces de superar relevos puntuales en el personal, la presencialidad facilita reacciones prontas y pertinentes, pues permite enterarse a tiempo de incidentes y comprender mejor las dinámicas comunitarias, lo que favorece actuar con sensibilidad y efectividad.

## 06 Panamá

- NUMU Corporation creó en Panamá un Centro Regional de Excelencia en Ciberseguridad (CREC), para formar talento y generar empleo a través de rutas de inserción laboral, así como fortalecer pymes con diagnósticos gratuitos sobre riesgos digitales. En 2023, el socio experto en el modelo técnico y financiero del CREC se declaró en bancarrota y abandonó el proyecto de forma intempestiva, lo que produjo una desconfianza en entidades públicas y privadas que impactó el plan comercial estimado en 3 millones de dólares por servicios y negocios preacordados. También quedaron en suspenso recursos de cooperación que estaban pendientes de desembolso. NUMU reaccionó con una estrategia de comunicaciones en la que decidieron ser transparentes con sus diferentes audiencias, reconociendo la gravedad del asunto y transmitiendo expectativas realistas hacia adelante, dejando claro que la prioridad de la iniciativa serían los jóvenes en formación y en prácticas laborales y las pymes que recibían servicios de ciberseguridad. Esa postura honesta y decidida persuadió a clientes y aliados, y también liberó los recursos de cooperación represados. Al final, 4 de cada 10 estudiantes formados consiguieron trabajo y más de 1.200 pymes recibieron diagnósticos gratuitos de vulnerabilidad informática. Este caso enseña que, cuando por fuerza mayor ocurre una crisis reputacional que pone en riesgo una iniciativa, es viable convencer a aliados de respaldar su continuidad a través de una actitud íntegra y un plan de comunicaciones franco, que transmita objetivos concretos y viables, poniendo el foco en el impacto que tendrán los beneficiarios.
- En cuanto al vacío que dejó el socio estratégico, desde NUMU aprovecharon para hacer más liviana la operación que venía liderando la empresa saliente. Es así que impulsaron una reorganización que los llevó a devolver oficinas costosas, vender equipos prescindibles y suspender contrataciones que podían esperar o que no se requerían del todo. Para ello acudieron a profesionales que son especialistas en renegociar deudas, redefinir acuerdos con terceros y recomponer equipos de trabajo en momentos que exigen reducir gastos. Cuando salieron en búsqueda de un nuevo socio encontraron un experto global en ciberseguridad que, además de aportar capacidad técnica, se alineaba con el enfoque inicial del proyecto en materia de sostenibilidad, escalabilidad y expansión regional. Hoy, el CREC no solo está presente en 8 de las 10 provincias de Panamá, sino que también ha llegado a Nicaragua, República Dominicana y El Salvador. La experiencia de este proyecto sugiere que la salida de un socio estratégico, si bien resulta altamente problemática, puede transformarse en una oportunidad para encontrar un aliado mejor —que incluso conduzca a la consecución de objetivos más ambiciosos y trascienda fronteras—, a la vez que se aprovecha el cambio para evaluar eficiencias, rediseñar procesos y disminuir gastos, diferenciando lo imprescindible de lo accesorio. Es primordial contar con equipos técnicos que sepan actuar rápido, con rigor financiero y adaptación operativa.

Copyright © 2026 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una Licencia Internacional Pública de Atribución/Reconocimiento 4.0 de Creative Commons CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.es>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

Todas las disputas que surjan en relación con esta licencia y que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán de acuerdo con el siguiente procedimiento. Mediante una notificación de mediación comunicada por medios razonables por usted o el licenciante a la otra parte, la disputa será sometida a mediación no vinculante de conformidad con el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Cualquier disputa que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo, y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, su Directorio Ejecutivo ni de los países que representan.



