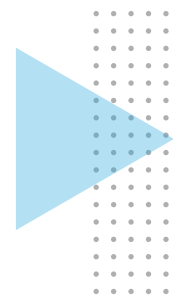


CUANDO LA EJECUCIÓN ESTÁ EN RIESGO, LA INNOVACIÓN ES EL CAMINO:

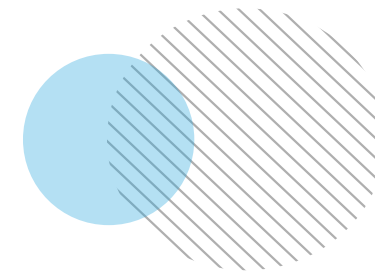
HISTORIAS DE
PROYECTOS DE
DESARROLLO QUE
SUPERARON EL
COVID-19



**SUPER
HÉROES
DEL
DESARROLLO**



AUTORES

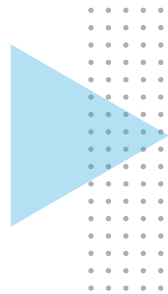


AUTOR:

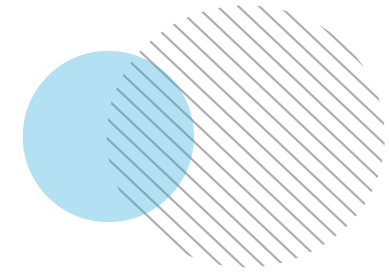
Andrés Gómez Osorio
Periodista y escritor

CO-AUTORES Y EDITORES

Luz Ángela García, David Zepeda,
Jenifer Silva.



AGRADECIMIENTOS



Esta publicación es posible gracias a todas las personas que, desde el inicio, han sido un apoyo incondicional para Superhéroes del Desarrollo. El Presidente del BID y colegas en la Vicepresidencia de Sectores; Vicepresidencia de Países; Sectores; BID Invest; BID Lab; Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo y Oficinas de País. Todos ellos han aportado perspectivas, experiencia, creatividad y han hecho un esfuerzo invaluable para que Superhéroes sea un emblema de la misión única del BID: mejorar vidas.

A los equipos ejecutores de América Latina y el Caribe, quienes han reaccionado de manera excepcional frente a un ambiente incierto y cambiante debido a la pandemia, esta publicación es de y para ustedes.



CUANDO EL MUNDO SE DETUVO, ELLOS SIGUIERON ADELANTE



La instrucción generalizada era quedarse en casa. La gente tuvo que replegarse a tal punto que los animales empezaron a copar espacios inusuales. Lobos marinos tomando el sol en las calles de Mar del Plata, Argentina; un puma deambulando en Santiago de Chile; una playa, en Perú, que solía estar atestada de turistas, apareció un día repleta de gaviotas y pelícanos. Sin embargo, no todos los humanos podían darse el lujo de simplemente observar el panorama desde casa. Si bien las cuarentenas se ordenaron a lo largo y ancho del planeta para salvar vidas, también es cierto que resultaban fatales para el bienestar de millones de personas en situación de vulnerabilidad.

Por eso, así como la obligación de la gran mayoría era resguardarse, el deber de un puñado de personas era ponerse al frente de la situación e, incluso, nadar contra la corriente para no dejar desprotegidos a quienes necesitaban que alguien luchara por ellos: niños en Brasil que se quedarían sin la nutritiva alimentación que a diario recibían en el colegio, porque el confinamiento motivó la suspensión de clases presenciales; familias rurales en Paraguay que tendrían que prolongar la espera de agua potable en sus casas, porque las distintas restricciones congelaron las obras de los nuevos sistemas de agua y saneamiento; cientos de miles de trabajadores informales en Ecuador que ya no podrían salir a la calle a conseguir su sustento diario.



Los anteriores son ejemplos de situaciones reales que se presentaron como consecuencia del coronavirus y que significaron enormes obstáculos para la continuidad de proyectos de desarrollo que venían ejecutándose en América Latina y el Caribe. No quiere decir que hayan sido obstáculos imposibles de sortear. Cientos de líderes y organizaciones en la región fueron a contracorriente de la parálisis global para evitar que sus iniciativas fracasaran y, con ello, impedir que los beneficiarios se quedaran sin satisfacer necesidades básicas como la alimentación, la educación o el acceso a agua limpia.

Desde 2018, a través de la iniciativa Superhéroes del Desarrollo, el BID se ha propuesto reconocer anualmente a las “unidades ejecutoras”, es decir, a esos equipos de trabajo locales compuestos por funcionarios públicos o privados, emprendedores y líderes de diferentes sectores. Ellos, superando inmensas dificultades, son quienes implementan y hacen posibles este tipo de proyectos de desarrollo financiados por el Banco, incluso en un contexto de tanta complejidad como el de un planeta agobiado por la pandemia. Justamente, en 2020, para la tercera edición de la iniciativa, el objetivo fue destacar, homenajear y premiar a quienes sacaron adelante los proyectos pese a la altísima adversidad; a quienes fueron creativos y proactivos en medio de grandes limitaciones; que persistieron cuando el “covidcentrismo” se imponía en el mundo y existía poca o nula atención ante cualquier urgencia que no tuviera que ver con el coronavirus.

Fueron 88 casos los que se postularon para Superhéroes del Desarrollo 2020. Después de evaluar el tamaño de los desafíos que enfrentaron, las soluciones implementadas y las lecciones aprendidas, se escogieron seis equipos finalistas con un común denominador: la crisis, lejos de inmovilizarlos, los motivó a explorar soluciones innovadoras con el objetivo último de mejorar la vida de la gente, de no dejar abandonado a su suerte a ningún beneficiario. Sus historias, recogidas en esta publicación, reflejan una importante capacidad adaptativa. Ajustaron prioridades, rediseñaron procesos y hasta se replantearon la pertinencia de las necesidades que inicialmente esperaban atender.



Es así como, en Surinam, un grupo de emprendedoras encontró en las dificultades la excusa perfecta para mejorar áreas del negocio que, de no ser por las medidas de confinamiento, nunca hubieran intervenido; en Brasil, un programa de formación se enfocó en brindarles acompañamiento psicológico a sus agobiados alumnos, antes de continuar con las capacitaciones; allí mismo, otra iniciativa que ofrecía espacios de recreación y cultura para jóvenes de zonas violentas, reorientó sus esfuerzos para mantener a los participantes motivados e involucrados, invitándolos a organizarse para llevar ayudas a sus comunidades, transformando a los beneficiarios del programa en benefactores de sus propios entornos.

Entre otros descubrimientos, queda claro que sí es posible agilizar procesos sin restarles rigurosidad a los mismos y de ello no solo dan fe los proyectos finalistas. El BID redujo considerablemente los tiempos en las etapas de diseño y aprobación de préstamos, particularmente, en iniciativas clave para responder a los retos del COVID-19: en promedio, para estos casos se está aprobando en dos meses y medio lo que normalmente tarda casi siete meses. Bajo este esquema, en el que se flexibilizan y simplifican procedimientos internos, el Banco espera autorizar cerca de 7.900 millones de dólares en financiación.

Nadie tenía experiencia sobre cómo vivir en medio de una epidemia, cómo seguir haciendo lo que hacíamos en la llamada “normalidad”. El coronavirus, no obstante, nos ha equipado a todos con nuevas lecciones que no deben quedarse en aprendizajes individuales, sino en un conocimiento compartido al alcance de cualquiera en la región. Con esta publicación queremos que, a partir de los desafíos y soluciones de unos, se enriquezcan los proyectos de los demás. Que la labor de estas unidades ejecutoras ilumine el camino de otras, por su vocación, persistencia e ingenio para cumplirles a los beneficiarios, sin importar el tamaño de la pared que se interponga en el camino.





CONTENIDO



EL INGENIO DEL **SECTOR PÚBLICO** EN MEDIO DEL CONFINAMIENTO

1 BRASIL

En busca de los alumnos “perdidos”
(Brasil 2020).

2 PARAGUAY

Cómo convertir una pandemia en un
impulso para llevar agua potable
(Paraguay 2020).



MIENTRAS EL MUNDO MIRABA



LA PANDEMIA, ELLOS MIRARON A **LOS JÓVENES**

3 BRASIL

Cuando la clave de un proyecto es la empatía
(Brasil 2020).

4 BRASIL

De beneficiarios a benefactores
(Brasil 2020).



ACTORES DEL SECTOR PRIVADO

QUE SE ENFOCAN

■ EN LA SOLUCIÓN Y NO
EN EL PROBLEMA

5 SURINAM

Mujeres que enseñan a avanzar gracias a las dificultades y
no solo a pesar de ellas
(Surinam 2020).

6 ECUADOR

La fuerza multiplicadora del sector privado
(Ecuador 2020).



EL INGENIO DEL SECTOR PÚBLICO EN MEDIO DEL CONFINAMIENTO



1 BRASIL

En busca de los alumnos
“perdidos”
(Brasil 2020).

2 PARAGUAY

Cómo convertir una
pandemia en un impulso
para llevar agua potable
(Paraguay 2020).



EN BUSCA DE LOS ALUMNOS “PERDIDOS”



BRASIL



► **Hay muchas cosas que el hambre limita.** Una de ellas es estudiar. Según Unicef (el Fondo para la Infancia de las Naciones Unidas), un niño con limitaciones nutricionales puede presentar una disminución en su capacidad de aprendizaje. Por eso, en el estado de Amazonas, en Brasil, fue una prioridad garantizar la seguridad alimentaria de más de 440 mil estudiantes de escasos recursos, cuyas clases fueron suspendidas por las medidas de confinamiento y distanciamiento social. El desafío, sin embargo, era mayúsculo: no sabían con certeza en dónde vivía la gran mayoría de los alumnos.

Como es recurrente en otros lugares del mundo, muchas familias dependen de la comida que brindan en los centros educativos, para que sus niños tengan una nutrición apropiada. El problema no eran las clases. “Con el programa Aula en Casa, garantizamos la atención de más de 440 mil alumnos con la transmisión de clases por televisión abierta”, cuentan funcionarios de la Secretaría de Educación y Deporte de Amazonas. Lo realmente complejo era garantizar la seguridad alimentaria de todos esos estudiantes de educación básica, en los 62 municipios del estado, como condición mínima para su desarrollo escolar.

1. La historia se basa en esta [operación](#).



“

“Cuando la escuela cambia de dirección, y ahora está en la sala de la casa del estudiante, es preciso recrear un ambiente y las condiciones necesarias para que el aprendizaje ocurra”, explican en la Secretaría.

Por eso, empezaron a diseñar “Merienda en casa”, una ambiciosa operación para distribuir kits de alimentos con productos básicos como leche, frijoles y pasta. El propósito era hacer una entrega, de aproximadamente 10 kilos, a cada uno de los casi medio millón de alumnos.

Más difícil aún, para evitar aglomeraciones y contribuir con el distanciamiento social necesario, un gran número de canastas de alimentos debían llegar hasta las puertas de las casas. Sin embargo, enfrentaban un reto al que le cabe el adjetivo de “descomunal”. En Manaus, la capital de Amazonas, donde se concentran más de 220 mil estudiantes —casi la mitad del total—, el 70 por ciento de las bases de datos estaban desactualizadas. Quiere decir que no tenían cómo ubicar a 7 de cada 10 alumnos, en una ciudad de aproximadamente 1,8 millones de habitantes. Como encontrar una aguja en un pajar.





CON UNA APLICACIÓN MÓVIL

LOCALIZARON A ESTUDIANTES EN CUESTIÓN DE DÍAS

Otro desafío importante era hacer las entregas en algunos de los lugares más apartados y remotos de las 61 localidades restantes, donde estudian unos 224 mil niños.



Debían resolver cómo repartir toneladas de alimentos en comunidades rurales, indígenas y ribereñas en las que, por ejemplo, el único acceso es fluvial. Hasta 40 días pueden ser necesarios para llegar a las poblaciones ubicadas en los ríos Juruá, Alto Solimões y Alto Río Negro.

¿Cómo comunicarse con todas las familias? ¿Cómo garantizar que ningún niño quedara excluido en esta operación logística de enormes proporciones? Para empezar, una sencilla solución tecnológica permitió localizar, en cuestión de días, a los estudiantes en Manaos. “Los alumnos tuvieron que usar una aplicación desarrollada específicamente para este programa, por medio de la cual hicimos un censo y los registramos para facilitar las entregas”, explican voceros de la Secretaría de Educación.



Dicha aplicación, diseñada y programada en tiempo récord, permitía identificar, en solo unos minutos, la ubicación exacta de los estudiantes.



Bastaba con descargarla en el celular y suministrar unos datos elementales, como el nombre del niño, su número de matrícula y, muy importante, el lugar del domicilio. Era necesario que este proceso se hiciera desde la misma vivienda en donde esperaban recibir el kit. Así, gracias a una tecnología de geolocalización, verificaban que la información provista coincidiera con la ubicación real.

Con los datos recogidos establecieron rápidamente 37 puestos de distribución en Manaos, estratégicamente repartidos, para optimizar el traslado de los alimentos con los debidos protocolos de bioseguridad. En este sentido, resultó muy útil el desarrollo de otro sistema informático para hacer control de inventarios en tiempo real, que sirvió para agilizar la planeación y para documentar la entrega de la comida.



ENTREGARON 4.500 TONELADAS DE COMIDA, LO QUE PESAN 1.500 AUTOS COMPACTOS

Solo una minoría, en la capital de Amazonas, no pudo recibir los alimentos en la puerta de la casa. No les fue posible proporcionar la información necesaria a través de la aplicación, en la mayoría de casos, por carecer de un teléfono inteligente con la tecnología necesaria para la geolocalización. De otra parte, se consideraron los peligros de ingresar a algunas zonas con ciertos niveles de delincuencia. Por ello establecieron centros de entrega, para que las familias de los niños se acercaran a recoger los kits. Al ser un mínimo porcentaje de beneficiarios, estimaron que no se generarían aglomeraciones ni incumplirían las medidas de distanciamiento social.

Concluyeron que el mismo criterio podría aplicarse en los 61 municipios restantes. Por

tratarse de poblaciones pequeñas, dispersas o remotas, no hacía falta llevar los kits hasta la puerta de cada hogar. “En el interior del estado las entregas se hicieron en las mismas escuelas, mediante cita previa, siguiendo todas las indicaciones de las autoridades sanitarias, relacionadas con distanciamiento e higiene”, explican los coordinadores de la iniciativa.

El despliegue de esta operación estuvo permanentemente acompañado de una campaña de comunicación masiva, para que las familias supieran cómo usar la aplicación o conocieran dónde recoger las canastas de alimentos, en el caso de las poblaciones del interior y de quienes no pudieron ser ubicados en Manaos.

Todos los canales de comunicación posibles fueron aprovechados: desde publicidad

institucional, hasta pedagogía a través de redes sociales y medios tradicionales. Incluso, se dispuso de un centro de atención para responder preguntas de los beneficiarios, resolver problemas y recibir retroalimentación que les permitiera mejorar la operación. El resultado: casi 4.500 toneladas de alimentos fueron entregadas (unos 10 kilos de comida por alumno), lo que pesan más de 1.500 automóviles compactos.

En la Secretaría de Educación y Deporte de Amazonas están particularmente orgullosos del “uso totalmente responsable de los recursos públicos”. Según sus voceros, “todos los órganos de control y fiscalización fueron invitados a acompañar la ejecución del programa; nuestros esfuerzos fueron señalados por el Ministerio Público como un referente para el país”.



APRENDIZAJES PROPIOS, LECCIONES PARA OTROS

- Cuando se hace urgente ubicar el domicilio exacto de una población grande de beneficiarios, como condición necesaria para entregarles ayudas que garanticen el éxito de un programa, es posible desarrollar soluciones tecnológicas —en tiempo récord y de fácil uso— que permitan localizar a las personas de manera masiva y planear operaciones logísticas de gran magnitud, para repartir las ayudas con la mayor eficiencia posible. En el estado de Amazonas, en Brasil, necesitaban entregar kits de alimentos a todos los 440 mil alumnos de educación básica (una canasta de 10 kilos por niño), para que tuvieran una nutrición adecuada que les permitiera seguir estudiando desde sus casas, luego de que las clases fueran suspendidas por cuenta del coronavirus. Para evitar aglomeraciones, dichas entregas debían llegar, en su gran mayoría, hasta la puerta de las viviendas de los niños. Tan solo en Manaus, la capital de Amazonas, no tenían actualizadas las bases de datos del 70 por ciento de los más de 220 mil alumnos matriculados en la ciudad, por lo que no sabían a dónde enviar las canastas de comida. Desarrollaron entonces una sencilla aplicación móvil. Solo era necesario que las familias la descargaran en un teléfono celular y suministraran información básica, como la dirección de sus domicilios. Este proceso debía hacerse desde el mismo lugar en donde esperaban recibir los kits, para que la aplicación verificara la información proporcionada a través de una tecnología de geolocalización. Además, desarrollaron otro sistema para monitorear los inventarios en tiempo real, lo que sirvió para optimizar el abastecimiento y posterior distribución de la comida. En total, lograron distribuir cerca de 4.500 toneladas de alimentos en todo el estado de Amazonas.



- Si un programa se ve obligado a implementar cambios importantes sobre la marcha, y debe informar eficientemente de dichos cambios a grandes grupos de beneficiarios, es posible diseñar y ejecutar estrategias de comunicación masivas e integrales que faciliten una completa pedagogía. En el caso de esta historia, las familias debían estar debidamente informadas sobre la existencia de una nueva aplicación móvil y cómo usarla, para que los niños recibieran en casa los alimentos que antes les daban en la escuela. Así mismo, era necesario conocer qué alternativas existían para quienes no pudieran recibir los kits en las puertas de sus hogares, ya fuera por dificultades en el uso de la aplicación, inseguridad de ciertas zonas de Manaos o por tratarse de niños del interior del estado, que viven en áreas aisladas y remotas. Es por esto que los ejecutores de la iniciativa pusieron en marcha una estrategia de comunicación que operó desde diferentes frentes, para informar de manera suficiente a todos los beneficiarios, lo que incluyó pauta institucional, pedagogía en medios tradicionales y campañas en redes sociales. También dispusieron de un centro de atención en el que, además de responder preguntas de los beneficiarios y resolver problemas, obtuvieron retroalimentación para hacer ajustes y mejorar la operación.



CÓMO CONVERTIR UNA PANDEMIA EN UN IMPULSO PARA LLEVAR AGUA POTABLE

02



PARAGUAY



►► **Por extraño que pueda sonar, el virus que paralizó al mundo en el año 2020 se convirtió en un aliado clave para ampliar el alcance del Proyecto de Construcción de Sistemas de Agua y Saneamiento para Pequeñas Ciudades de Paraguay, una iniciativa concebida para proveer de estos servicios a miles de hogares rurales e indígenas del país.**

Antes de la pandemia, estaba previsto que el programa beneficiara a algo más de 25 mil personas, instalando sistemas de agua y saneamiento completamente nuevos. Ahora, y como respuesta al desafío planteado por el COVID-19, están en marcha varias intervenciones adicionales, para mejorar la calidad del agua que ya consumen otros 216 mil paraguayos.

2. La historia se basa en esta [operación](#).



Imagen cortesía de esta [publicación](#)

En orden cronológico, un primer hito de esta historia ocurre en diciembre de 2019, cuando el coronavirus aún era algo desconocido a nivel global.

En ese entonces el Servicio Nacional de Saneamiento Ambiental (SENASA) firmó seis contratos con diferentes empresas para construir, en una primera fase, sistemas integrales de suministro de agua potable que estarían funcionando en 2021.

Según datos consolidados por SENASA, uno de cada cuatro habitantes en las áreas rurales no tiene acceso a agua y jabón, los dos elementos de higiene más básicos de todos. De ahí que la iniciativa fuera de la máxima importancia, para mejorar la calidad de vida de cientos de comunidades. La pandemia, sin embargo, aumentó el tamaño del desafío. Si el lavado de manos era fundamental para mitigar la propagación del virus, llevar agua limpia a 25 mil personas parecía muy poco.





MODELOS MÁS SIMPLES DE CONTRATACIÓN

El propósito de llevar líquido potable pasó de ser una necesidad urgente a un asunto de vida o muerte, más si se tiene en cuenta la limitada capacidad de los centros de salud en las zonas rurales para tratar eventuales contagios.

Si bien activaron unas medidas de contingencia, para proveer agua en el corto plazo a poblaciones sin cobertura, había que pensar en una solución que permitiera llegar a más paraguayos y sin que costara más.

Descubrieron que podían hacer mucho con una pequeña parte del presupuesto, aparte de construir los nuevos sistemas de agua y saneamiento. Identificaron 69 comunidades que ya contaban con sus respectivos sistemas de agua, pero que necesitaban, puntualmente, alguna reparación o mejora. Así, por ejemplo, el cambio de un tanque, un tubo o un arreglo menor en una estación de bombeo sería suficiente para mejorar considerablemente la calidad del agua de más de 26 mil personas.





Encontraron una fórmula que les permitiría hacer estas reparaciones con prontitud y llegando al mayor número de comunidades: un concurso de precios. Es un esquema muy sencillo en donde se evalúa, sobre todo, la oferta más económica, entendiendo que las obras, bienes y servicios que se contratan son de baja complejidad, están estandarizados y se encuentran fácilmente en el mercado.



Fue así como avanzaron en la adjudicación de dos contratos marco por componentes, un modelo contractual flexible en el que se establecen los precios de lo que se va a proveer —desde el costo de los repuestos hasta el valor de las reparaciones—, sin necesidad de entrar en el detalle de cuántas intervenciones se harán ni en dónde.

De esta manera, para mejorar los sistemas de agua ya existentes en las 69 comunidades seleccionadas, podrían ir identificando los problemas y, sobre la marcha, hacer los respectivos arreglos, hasta agotar los recursos presupuestados. En comparación, acudir a un esquema tradicional de licitación habría sido un camino mucho más demorado, no solo por las fases y exigencias propias de un proceso de esta naturaleza, sino también porque habría requerido un diagnóstico previo y completo sobre el estado de los sistemas de agua que serían intervenidos y el detalle de las reparaciones que harían —una tarea imposible en medio de la pandemia—.



A VECES BASTA CON UN CLORADOR

Tras comprobar que podían tener mucho impacto con esquemas simples de contratación, concluyeron que era factible ayudar a 500 comunidades más, que ya contaban con sistemas de distribución de agua, pero cuyo líquido no era potable por falta de cloración.



Entonces tomaron una decisión, tan útil como económica y fácil de implementar: instalar cloradores (o casetas de cloración), a través de un nuevo concurso de precios, lo que permitirá que otras 190 mil personas empiecen a recibir agua potable en el corto plazo.

El mismo modelo de concurso de precios se está utilizando para mejorar sistemas básicos de agua y saneamiento en 45 hospitales y unidades de salud familiar. Pese a la importancia de estas edificaciones, por la atención médica que brindan a la población, especialmente en tiempos de pandemia, presentan intermitencias y deficiencias en el servicio de agua por la saturación de los acueductos locales. Para ello se ha establecido la construcción de pozos de agua y la instalación de bombas, tanques y equipos de cloración, así como la construcción de nuevos baños y lavaderos de manos, para mejorar las prácticas de higiene de los pacientes y personal médico.



Todo lo anterior —desde el mejoramiento de sistemas ya existentes, pasando por la instalación de cloradores y terminando con las intervenciones en hospitales y unidades de salud familiar—



Imagen cortesía de esta [publicación](#)

ha sido clave para facilitar un hábito que en otros lugares del mundo se da por descontado, pero que en las zonas rurales de Paraguay sigue siendo un desafío diario: lavarse las manos con agua limpia.

Afortunadamente, lo que al principio fue un obstáculo mayúsculo se transformó en un poderoso impulso para llegar a más gente.

En total, y motivados por el coronavirus, pasaron de 25 mil a más de 240 mil beneficiarios. Lo que hizo SENASA es hoy un testimonio inspirador: la pandemia en Paraguay, más que propagar el COVID-19, multiplicó casi por 10 el número de personas que tendrán acceso a agua de mejor calidad.





APRENDIZAJES PROPIOS, LECCIONES PARA OTROS

- Si un proyecto busca mejorar la calidad de vida de las personas a través de la provisión de servicios públicos, es posible ampliar el alcance de la iniciativa, no solo construyendo infraestructura nueva, sino también reparando la existente. En el caso de esta historia, los ejecutores del proyecto decidieron intervenir los sistemas de agua contruidos previamente en 69 comunidades rurales, con reparaciones menores que costarían una pequeña parte del presupuesto general, pero que mejorarían notablemente la calidad del agua que consumen 26 mil personas de zonas rurales. Basta con el cambio de una tubería o el arreglo de una estación de bombeo, para optimizar el funcionamiento de dichos sistemas. Adicionalmente, acordaron instalar casetas de cloración en otras 500 localidades que ya tenían redes de distribución de agua, pero que no contaban con este tratamiento para que el líquido fuera potable, lo que terminará impactando a 190 mil personas más.
- Cuando se hace urgente ampliar el alcance de una iniciativa, es posible utilizar esquemas simples de contratación adicionales que permitan incrementar el número de beneficiarios, sin que se afecte la transparencia ni la rigurosidad en los procesos. En Paraguay, el coronavirus motivó la utilización de modelos contractuales flexibles para reparar y mejorar los sistemas existentes de agua de las 69 comunidades mencionadas. En concreto acudieron a un concurso de precios, un esquema sencillo en donde se privilegian las ofertas más económicas, siempre que las obras, bienes o servicios que se vayan a contratar sean de baja complejidad. Por este medio, avanzaron en la adjudicación de dos contratos marco por componentes, una modalidad que les permitiría establecer el costo de los repuestos y el valor concreto de las reparaciones, sin entrar en el detalle de cuántos arreglos se necesitarían ni en dónde. De esta manera, harían las reparaciones en la medida que fueran identificando las averías y hasta agotar los recursos. De haber recurrido a una licitación tradicional, todo habría sido más demorado sin que necesariamente conllevara mayor transparencia o rigurosidad. El modelo de concurso de precios también lo utilizaron para instalar casetas de cloración en las otras 500 comunidades y para mejorar sistemas básicos de agua y saneamiento en 45 hospitales y unidades de salud familiar. Al final, tras poner en práctica estos modelos de contratación, pasaron de 25 mil a más de 240 mil beneficiarios.



MIENTRAS EL MUNDO MIRABA

LA PANDEMIA,



ELLOS MIRARON A
LOS JÓVENES



3 BRASIL

Cuando la clave de un proyecto es la empatía (Brasil 2020).

4 BRASIL

De beneficiarios a benefactores (Brasil 2020).



CUANDO LA CLAVE DE UN PROYECTO ES LA EMPATÍA

03



BRASIL



3. La historia se basa en esta [operación](#).

“¿Cómo estás?... ¿Cómo está tu familia?”. Esas dos preguntas, y el genuino interés en conocer las respuestas, permitieron que saliera adelante una iniciativa afectada por la pandemia en Brasil: el programa de Certificación Profesional de Soporte en Tecnologías de la Información (TI), que se fijó el propósito de formar a 2.000 jóvenes vulnerables como profesionales en TI y así abrirles un camino a nuevas oportunidades laborales.

Se trata de un curso de cuatro meses, certificado por Google, apoyado por el BID y coordinado por Junior Achievement, organización que trabaja en asuntos de formación para el trabajo en diferentes lugares del mundo. Por un lado, se aprende sobre soporte informático, servicio al cliente y ciberseguridad, entre otros temas. De manera complementaria, reciben capacitación en habilidades blandas, por ejemplo, de relacionamiento social y de comunicación efectiva, para que su formación sea más integral y estén mejor preparados para ingresar a la vida laboral.



Los líderes de esta iniciativa han comprobado, por otras experiencias internacionales, que este tipo de certificaciones permiten acceder a empleos de mejor calidad para quienes no cuentan con títulos universitarios.



A su vez, el BID —gracias al trabajo realizado en diferentes programas de formación juvenil— ha constatado la importancia de sumar habilidades sociales en las capacitaciones laborales, para aumentar las probabilidades de éxito de los aspirantes a un puesto de trabajo. Según datos proporcionados por Google, apenas el 16 por ciento de las personas culminan la Certificación en TI cuando hacen parte de grupos vulnerables y su participación se limita al curso en línea. En cambio, esa misma tasa puede ascender hasta 60 por ciento cuando los alumnos reciben apoyo adicional, como el de formación en habilidades sociales y otros servicios de colocación en el mercado de trabajo.

Parecía una idea redonda y una oportunidad excepcional para los 2.000 jóvenes de entre 18 y 29 años que pretendían cobijar desde el principio: los llamados “nini”, que “ni” estudian “ni” trabajan; de escuelas públicas y hogares con ingresos bajos (de apenas un salario mínimo por persona), en las ciudades de Recife, São Paulo, Florianópolis y Porto Alegre; en especial, mujeres afrodescendientes y otros jóvenes en alto riesgo de exclusión social.



“ FUE UN ‘SHOCK’ PARA TODOS”

Los elegidos para participar del programa habían pasado por un dispendioso proceso que incluía envío de documentación, exámenes en línea y entrevistas. En febrero de 2020, al fin, empezaron las clases.

Unos pocos alcanzaron a cumplir el mes. La gran mayoría, solo unos días. Otro grupo, el de Porto Alegre, tenía previsto iniciar las sesiones el mismo día que se ordenó el aislamiento social. “Estaban muy esperanzados. Era una gran oportunidad de vida, de comenzar una carrera e insertarse en el mundo laboral. La pandemia fue un ‘shock’ para todos”, afirman voceros del programa.

La decepción fue mayúscula, entre otras razones, porque uno de cada cuatro desempleados en Brasil es joven. Al mismo tiempo, existe un déficit cercano a los 24 mil profesionales en el área de TI, vacantes reales y listas para ser ocupadas por cualquiera que tenga la debida capacitación. Los trabajos asociados a este sector carecen de especialistas en ciberseguridad y soporte técnico.



El primer impulso de los coordinadores de la iniciativa fue trasladar a la virtualidad todo aquello que antes hacían de manera presencial, sobre todo, el acompañamiento en habilidades blandas.

Para comenzar, identificaron que 3 de cada 10 participantes no podían conectarse a las sesiones por falta de computador, de un teléfono inteligente o de conexión estable a internet. Entonces, convocaron a aliados y socios para disponer de celulares —prestados o alquilados— y paquetes de datos para quienes lo necesitaran.



En teoría, todos podrían conectarse a las clases, pero no fue así. “Nos dimos cuenta de que el problema no era únicamente el acceso a la tecnología”, admiten desde el programa. Tras indagar sobre lo que estaba ocurriendo, descubrieron que los jóvenes estaban enfrentando una serie de presiones y cargas que les impedían priorizar el estudio.

Las familias del 93 por ciento de los alumnos habían sufrido algún percance económico por cuenta de la pandemia, lo que llevaba a los estudiantes a emprender la búsqueda de trabajos que les permitieran algún ingreso. También tenían miedo por la enfermedad que ya empezaba a afectar a sus entornos más cercanos. Casi el 25 por ciento de los estudiantes afirmó que alguien en casa se había enfermado de coronavirus. Además, la mayoría compartía en sus hogares espacios reducidos, lo que dificultaba sus posibilidades de concentrarse en un lugar para estudiar y atender las clases. Como si fuera poco, sus responsabilidades domésticas se incrementaron. Algunos quedaron a cargo de cuidar niños o adultos mayores. Más de la mitad dijo que el impacto psicológico en sus vidas, por la nueva coyuntura global, era de 7 o más en una escala de 1 a 10.



SE REDUJO EL EL AUSENTISMO EN LAS REUNIONES VIRTUALES

Se toparon de frente con la “pirámide de Maslow”, una teoría psicológica que habla de cinco niveles de necesidades del ser humano. En la base se ubican asuntos esenciales como la alimentación, la salud y la seguridad financiera y familiar. Una vez resueltos estos temas se puede trabajar por las necesidades que están más arriba en la pirámide, asociadas al relacionamiento social, el reconocimiento y la realización personal. Dicho de otra manera, un joven no tiene cabeza para pensar en un certificado de Google, si vive con la incertidumbre de qué va a comer su familia o con la angustia de tener a un ser querido enfermo.

Desde el programa los ayudaron a mitigar algunas de sus preocupaciones más básicas. Primero, repartieron canastas de alimentos que fueron donadas por terceros. Tan solo en Recife

entregaron, en diferentes momentos, dos por cada alumno. Adicionalmente, ofrecieron acompañamiento psicológico a todos los que lo necesitaban. El simple acto de conversar sobre la difícil realidad, hablar sobre cómo se sentían y por cuáles dificultades estaban pasando, fue liberador para los estudiantes y contribuyó a reducir los niveles de estrés y ansiedad.

Con un mejor ánimo en los grupos, hicieron reuniones virtuales cada semana entre alumnos y profesores para continuar con la formación en habilidades blandas. Lograron integrar a esta dinámica al 44 por ciento de los estudiantes. Mejor acogida aún tuvieron los simulacros de entrevistas laborales, con expertos de una consultora de recursos humanos, pues se inscribió el 56 por ciento de los participantes iniciales del programa. El buen resultado los llevó a ofrecer una asesoría en la elaboración de las hojas de vida. También lanzaron una serie de webinars,

llamados “Vamos a hablar”, en los que invitaban a profesionales para dialogar de carreras en TI y compartir algunas claves sobre el ingreso al mundo laboral.

La implementación de esta estrategia, entre marzo y junio, los condujo a un logro trascendental: mantener comprometidos a un buen número de estudiantes, con la idea de que siguieran adelante en su camino hacia un mundo laboral que termine de transformar sus vidas. A veces basta una acción simple para ayudar poderosamente a los demás: la acción de escuchar a la otra persona, para entenderla y trabajar con ella, de acuerdo a sus posibilidades. Desde el programa explican que eso requiere “salir de la burbuja” por parte de quien ejecuta iniciativas como estas. “La empatía genera confianza y la confianza genera participación y compromiso de los estudiantes”, explican.



APRENDIZAJES PROPIOS, LECCIONES PARA OTROS

- Cuando los beneficiarios de un programa no pueden aprovecharlo al máximo porque tienen preocupaciones más urgentes que la iniciativa en cuestión, es posible involucrarlos si se les pregunta por aquellas necesidades que los aquejan y se trabaja en mitigarlas. Para ello se debe escuchar, entender y negociar ajustes con los beneficiarios, de manera que entre todos encuentren la mejor forma de seguir avanzando. En Brasil, la pandemia obligó a cerrar las aulas dispuestas para llevar a cabo un programa de Certificación Profesional de Soporte en Tecnologías de la Información, avalado por Google, que incluía formación en habilidades blandas. Pero no solo eso. La coyuntura también significó una serie de cargas y presiones adicionales en los jóvenes vulnerables que habían sido elegidos para hacer parte de esta iniciativa. Los ejecutores se dieron a la tarea de identificar qué problemas aquejaban a los alumnos. Fue así como comprendieron que buena parte de sus familias sufrían de percances financieros, lo que motivó a muchos jóvenes a buscar trabajo para llevar ingresos a sus hogares. Algunos debían hacerse cargo de responsabilidades domésticas. Incluso, uno de cada cuatro dijo que alguien en casa se había enfermado de coronavirus. Tras diagnosticar dicha situación, entendieron que la mayoría de estudiantes no tenía ni tiempo ni cabeza para continuar con las clases de manera virtual. Es por eso que los coordinadores del programa decidieron hacer una pausa en el camino y centrar sus esfuerzos en ayudarles a mitigar parte de sus preocupaciones. Recogieron canastas básicas de víveres para los alumnos y les ofrecieron acompañamiento psicológico para permitirles hablar sobre sus problemas y necesidades. El solo hecho de preguntar “¿cómo estás?”, escuchar y ayudar en la medida de las posibilidades, contribuyó a que redujeran su estrés y ansiedad. Fue después de estos esfuerzos que buena parte de los estudiantes empezaron a participar en las clases semanales de habilidades blandas e, incluso, en un simulacro de entrevistas laborales con una consultora especializada en recursos humanos. Los mantuvieron comprometidos e involucrados, con la idea de que siguieran adelante en su propósito de transitar hacia la vida laboral.



DE BENEFICIARIOS A BENEFACTORES

04



BRASIL



4. La historia se basa en esta [operación](#).

En marzo de 2020 se hizo el anuncio oficial que cayó como un baldazo de agua fría: la suspensión de todas las actividades en los seis Centros de Juventud (CJ) que empezaron a operar entre 2016 y 2017 en el estado de Río Grande del Sur, en Brasil. Más allá de ser lugares de recreación, cultura y formación laboral, estos espacios han sido verdaderos salvavidas para los jóvenes que habitan en los territorios más violentos de los municipios de Viamão y Alvorada y de la ciudad de Porto Alegre (la capital del estado).

Allí, las tasas de victimización en jóvenes son 6,5 veces mayores que en grupos de otras edades, según un estudio del año 2010. Se trata de poblaciones vulnerables, expuestas a las drogas y a la delincuencia (a sufrirla o hacer parte de ella). Por eso mismo nacieron los CJ, en el marco del Programa de Oportunidades y Derechos (POD), financiado con recursos del BID y ejecutado por la Secretaría de Justicia, Ciudadanía y Derechos Humanos de Río Grande del Sur. Querían ofrecer alternativas de vida para los jóvenes de entre 15 y 24 años. Arte y deporte, en vez de drogas. Educación y conocimiento, en vez de armas.



En los CJ pasaba de todo. Se montaba monopatín y se asistía a talleres de música, danza y teatro. Aprendían idiomas, pero también sobre grafitis, tatuajes y serigrafía. Jugaban fútbol y voleibol.



Practicaban gimnasia y artes marciales. Ofrecían cursos de formación técnica en oficios que conducían a oportunidades laborales: costura, peluquería y culinaria. Enseñaban sobre atención al cliente en restaurantes y dictaban cursos administrativos e informáticos. Gracias a alianzas con el sector privado, había buenas probabilidades de pasar de la teoría a la práctica y ocupar una vacante en alguna empresa.

Eran lugares que —con un fuerte énfasis en la prevención— mantenían a los jóvenes ocupados en múltiples actividades. Pero además, allí aspiraban a tener mejores vidas, ya fuera empleándose o emprendiendo sus propios negocios. Hay quienes habían ya montado “barberías móviles” y otros que hacían arreglos de ropa o adaptaciones personalizadas de prendas. “En los CJ nadie se queda quieto”, decían orgullosos sus coordinadores.



“LOS CENTROS QUEDARON EN SILENCIO”



El coronavirus, y las medidas de confinamiento, lo detuvieron todo. “Los CJ tuvieron que dejar de atender. Quedaron en silencio, vacíos”, dice un vocero del POD.

Lo preocupante es que, en unos territorios donde la delincuencia no descansa y el crimen es recurrente, cerrar los CJ podría ser un asunto de vida o muerte para cualquiera de los 3.600 jóvenes que allí eran recibidos cada año, que ya no tendrían un espacio para compartir sanamente a diario o para aprender con miras a un mejor porvenir.

“Ante esta situación única de distanciamiento, de suspensión de todo tipo de actividades presenciales, sabíamos que era necesario actuar”, cuentan desde el POD. Muy pronto comprendieron que en estos espacios se habían creado lazos muy estrechos de amistad y solidaridad. Fue así como interpretaron, acertadamente, que contaban con una red de jóvenes comprometidos, dispuestos a ser propositivos y proactivos, por el bien de sus propias comunidades.

Decidieron entonces que, si bien la pandemia podía quitarles un espacio para bailar, hacer deporte o asistir a un taller, lo que no podría arrebatarles a estos jóvenes era el deseo de seguir superándose. Por eso crearon la campaña #PODpelavida (que en español se traduciría como #PODporlavida), con la que invitaron a una movilización para invertir el tiempo de todos en un nuevo frente: el de minimizar los efectos del coronavirus.

De las pocas cosas que se pueden hacer sin mayores restricciones en medio de una cuarentena es navegar en internet y redes sociales. Pues ese fue el canal para convocar a las personas y socializar la estrategia, que provino del mismo equipo de comunicaciones del programa.



“LOGRAMOS REDEFINIR EL PAPEL DE LOS CENTROS DE JUVENTUD”

Rápidamente, los jóvenes de los CJ pasaron de sus actividades culturales, deportivas o culinarias, y empezaron a trabajar en elementos de bioseguridad y ayudas para las familias más vulnerables.



No solo dedicaron sus esfuerzos a la distribución de canastas básicas de alimentos e higiene por diferentes barrios. Los jóvenes llegaron a producir, con sus propias manos, algunos tipos de jabones y gel desinfectante, además de tapabocas tanto para sus comunidades como para miembros de la Policía Militar. Incluso, la impresora 3D que antes usaban para experimentar por simple diversión, la empezaron a usar en la producción de caretas que luego intercambiaron por comida —para las canastas de alimentos— en diferentes puestos de atención. También crearon videos informativos sobre la campaña y trabajaron en desmentir noticias falsas alrededor de la pandemia.



“Logramos movilizar a estos jóvenes, para jugar un rol activo, y redefinir el papel de los CJ en este período pandémico, haciendo que se convirtieran en referentes locales de la lucha contra el virus.



Quedamos muy satisfechos, porque ninguno de los jóvenes se enfermó durante estas labores”, aseguran en el POD. Mejor aún, consiguieron que semejante esfuerzo se llevara a cabo sin que el programa tuviera que desembolsar recursos adicionales. Todo lo necesario fue donado por universidades y representantes del sector privado, o recaudado por los mismos jóvenes.

En la práctica, lo que hicieron los ejecutores de esta iniciativa fue reconvertir el programa, para que —al menos temporalmente— los estudiantes se transformaran en una importante fuerza de voluntarios. Así, conservaron el vínculo que habían creado entre ellos y con los CJ. Pero, sobre todo, lograron que estos centros se mantuvieran como salvavidas para cientos de jóvenes que habitan zonas con altos niveles de delincuencia, de manera que siguieran ocupados, aprendiendo y ayudando.

La campaña saltó de las redes a los medios de comunicación y el tema trascendió de la satisfacción personal de los jóvenes, a un merecido reconocimiento social por su contribución. “Orgullo” es la palabra que mejor describe el sentimiento de todos los participantes, que pasaron de “recibir asistencia” a “brindar asistencia”. Un cambio que no es menor para quienes hoy pueden decir que la pandemia sacó a la luz su capacidad de empoderamiento, porque dejaron de ser beneficiarios del Estado para convertirse en benefactores de sus comunidades, mitigando en ellas los estragos del coronavirus.



APRENDIZAJES PROPIOS, LECCIONES PARA OTROS

- Cuando los jóvenes se forman en entornos que los empoderan, en donde se sienten parte de la solución y no del problema, es posible convocarlos para que cambien rápidamente su rol de beneficiarios y se transformen en benefactores de sus propias comunidades, convirtiéndose en motivo de orgullo para ellos mismos y para la sociedad. En el estado Río Grande del Sur, en Brasil, se crearon unos Centros de Juventud (CJ) como espacios de recreación, cultura y formación para el trabajo, que han significado una alternativa de vida para quienes habitan en algunos de los territorios con más altas tasas de criminalidad. Por la pandemia del coronavirus, y el consecuente confinamiento, estos centros debieron ser cerrados. En vez de paralizarse, los ejecutores de esta iniciativa reconvirtieron el programa y transformaron a los jóvenes en una importante fuerza de voluntarios que ayudarían a mitigar los efectos del coronavirus en sus entornos más cercanos. Juntos entregaron ayudas y elementos de bioseguridad para las familias más vulnerables. Pero, sobre todo, los centros se mantuvieron como salvavidas para los cientos de jóvenes que viven en aquellos territorios. Así facilitaron que ellos siguieran comprometidos con su futuro, ocupados y ayudando a los demás.



ACTORES DEL SECTOR PRIVADO

QUE SE ENFOCAN

EN LA SOLUCIÓN Y NO

EN EL PROBLEMA

5 SURINAM

Mujeres que enseñan a avanzar gracias a las dificultades y no solo a pesar de ellas (Surinam 2020).

6 ECUADOR

La fuerza multiplicadora del sector privado (Ecuador 2020).



MUJERES QUE ENSEÑAN A AVANZAR GRACIAS A LAS DIFICULTADES Y NO SOLO **A PESAR DE ELLAS**

05



SURINAM



5. La historia se basa en esta [operación](#).

► **Cualquier empresario se sorprendería con el negocio del que son socias 28 mujeres de origen humilde del interior de Surinam: WUFS (Wi! Uma Fu Sranan), una cooperativa agrícola que fundaron en 2014 y con la que empezaron cultivando yuca —hasta 12 toneladas por mes—. “La mayoría de estas mujeres son del interior y tienen muy poca o ninguna educación, pero de repente la gente las empezó a ver de una manera diferente”, dicen voceras de WUFS. Su éxito, afirman ellas, “las empoderó para ir más allá”.**

En efecto, estas mujeres fueron “más allá” cuando decidieron procesar parte de su cosecha para convertirla en una avena a base de yuca, un producto que ya han vendido en más de 300 supermercados del país. Luego vino la harina con sabor a banano, las tortillas para el desayuno, el pan con grosellas, los panqueques y hasta sopas, batidos y granizados. Todos derivados de la yuca que cultivan y, por si acaso, libres de glúten.



Ningún emprendimiento es fácil y menos este. Las protagonistas de semejante éxito comercial son mujeres que han debido encargarse, solas, de sus hogares y del cuidado de los niños, una situación común en las zonas rurales y apartadas de Surinam.



Casi no se ven hombres en muchas regiones del interior, pues suelen buscar mejores oportunidades de ingresos lejos de sus aldeas, en la capital o en zonas donde se desarrollan ciertas industrias extractivas, como la minería.

Las socias de esta cooperativa sembraban yuca apenas para subsistir, como es apenas normal en sus comunidades. Sin embargo, anhelaban mejorar sus medios de vida y sabían que para ello debían ampliar sus horizontes. Fue entonces cuando encontraron a Surivit, empresa agrícola que las ayudaría a implementar una estrategia para desarrollar otros productos derivados de la yuca. También se haría responsable de aspectos logísticos fundamentales, como el transporte de la cosecha y las materias primas al centro de procesamiento, además de la distribución a los supermercados de los productos finalizados y empaquetados.



CUANDO TODO SE DETUVO: DESDE LA SIEMBRA HASTA LAS VENTAS



Para crecer aún más, decidieron desarrollar y mercadear un nuevo producto juntas, con el apoyo del BID. “Elegimos uno muy conocido y antiguo, hecho por los indígenas: la papilla de yuca para bebés”, cuentan las líderes de esta iniciativa.

Y añaden: “La mayoría de las personas en el interior han sido criadas con esta papilla, aunque su consumo estaba decayendo [...] A través de trabajo duro y determinación pudimos posicionarla en el mercado, como una refinada e innovadora papilla preenvasada para niños y personas de la tercera edad”.

Sabían que debían fortalecer la cadena de valor, lo que significaba mejorar en, por lo menos, tres aspectos: la calidad de los cultivos, la sofisticación de la planta de procesamiento y la conquista de nuevos mercados. En ese sentido, el acuerdo de cooperación técnica que suscribieron con el BID apuntaba a dar un salto hacia adelante justo en esas áreas.



Por un lado, para mejorar la calidad de la yuca y de la papilla procesada, se propusieron la capacitación de 400 trabajadoras en varias metodologías estandarizadas de la industria alimentaria,

como BPA (buenas prácticas agrícolas), BPM (buenas prácticas de manufactura) y APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), lo que les permitiría alcanzar certificaciones de reconocimiento global en estas materias. Un segundo esfuerzo era la renovación de la planta de producción, que en su momento solo contaba con un rallador de yuca automatizado y obligaba a hacer el resto de manera manual. En tercer lugar necesitaban crecer en términos de mercadeo y comercialización.

La ejecución de este acuerdo de cooperación técnica inició en diciembre de 2017 y todo transcurría según lo planeado hasta que llegaron las medidas de confinamiento y aislamiento social y las restricciones en el transporte. Tuvieron que suspender los cursos de formación, que eran presenciales. Peor aún, durante semanas estuvieron paralizadas las nuevas siembras y tampoco



podían cuidarse debidamente los cultivos. Se interrumpió el procesamiento de la yuca, para convertirla en papilla, lo que causó una pérdida importante de lo ya cosechado, por tratarse de un producto perecedero. Las ventas cayeron por la orden de cerrar los supermercados durante algunos días.





UN NUEVO SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

No obstante, se necesita mucho más que una pandemia para vencer a este grupo de mujeres emprendedoras.

Si bien las capacitaciones en línea no eran una opción, por estar en áreas con acceso deficiente a internet, sí se produjeron videos animados de cinco minutos y otras clases de material virtual. Los contenidos podían ser fácilmente compartidos y descargados a través de WhatsApp. Incluso, desarrollaron una aplicación móvil interactiva, que consistía en un juego sobre seguridad alimentaria, que les permitió a las trabajadoras reforzar lo aprendido.

El mayor desafío fue el financiero. Los ingresos se derrumbaron durante los periodos de cuarentena y, aún así, continuaron pagando los salarios de las trabajadoras. Frente a esa situación, decidieron implementar un nuevo sistema de mercadeo, usando redes sociales como Facebook y WhatsApp, que incluía envíos a

domicilio para revendedores, comerciantes minoristas y consumidores finales. Una apuesta difícil, pues en Surinam no son comunes este tipo de entregas —en las puertas de las casas—, a menos que se trate de comida rápida. En WUFS aseguran que “lleva tiempo” convencer a la gente de comprar productos para el hogar de esta manera.

Afortunadamente, lo que empezó siendo una dificultad, debido a las normas de confinamiento, terminó por convertirse en una oportunidad para diseñar y poner en marcha el nuevo canal de ventas y el sistema de distribución. Dos estrategias que, de otra manera, no habrían siquiera explorado, al menos en el corto y mediano plazo. El esfuerzo valió la pena, porque coincidió con un mayor interés de la gente por alimentar a los niños con sus productos. “El COVID también presentó oportunidades



para nosotras. Ahora hay una mayor consciencia sobre el uso de productos locales y la demanda está creciendo”, explican desde WUFS.

Sus ambiciones no han cambiado. Su objetivo sigue siendo crecer, desarrollar nuevos productos derivados de la yuca, llegar a más personas en Surinam y hasta incursionar en el mercado de América Latina y el Caribe, con el apoyo de socios como la FAO (la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). Su historia es un ejemplo, especialmente en un año como el 2020, cuando tantas cosas cambiaron para todos. Más que lamentarse de lo que no podían hacer, estas mujeres concentraron sus energías en aquello que les permitiría abrir nuevos caminos. Bien podría decirse que gracias al coronavirus, y no a pesar de él, estas mujeres están llevando su empresa a otro nivel.



APRENDIZAJES PROPIOS, LECCIONES PARA OTROS

- Cuando los proyectos enfrentan obstáculos que interrumpen procesos puntuales, es posible aprovechar esas situaciones para explorar y poner en marcha soluciones alternativas, que sirvan para enriquecer y fortalecer las iniciativas. En Surinam, la pandemia detuvo varios frentes de trabajo en un proyecto que se llevaba a cabo con WUFS, una cooperativa de mujeres dedicada al cultivo de yuca y al procesamiento y venta de productos derivados. En particular, las medidas de confinamiento bloquearon la distribución de los productos y las ventas de los mismos en los supermercados. Así mismo, se suspendieron una serie de capacitaciones presenciales para las trabajadoras, en materia de buenas prácticas agrícolas y manufactureras. Semejantes dificultades motivaron a las emprendedoras y a la unidad ejecutora del BID a repensar algunos procesos y a implementar nuevas estrategias que, de otra manera, no habrían contemplado. Decidieron, por ejemplo, desarrollar una nueva estrategia de mercadeo y ensayar con otro sistema de entregas. Empezaron a vender a través de redes sociales, como Facebook y WhatsApp, y optaron por repartir a domicilio pedidos para revendedores, comerciantes minoristas y consumidores finales. Les llevó algún tiempo persuadir a las personas de comprar de esta manera, porque en Surinam no son comunes este tipo de domicilios, a menos que sean de comida rápida. El esfuerzo valió la pena, porque cada vez fueron encontrando más consumidores interesados en sus productos. En cuanto a las capacitaciones suspendidas, hacer las clases en línea no era una opción, por carecer de una conexión a internet óptima en las zonas donde viven las trabajadoras. Sin embargo, se las ingeniaron para alcanzar una solución que, de no ser por la pandemia, ni siquiera habrían explorado: producir videos animados de cinco minutos y otro tipo de material virtual que compartieron fácilmente por WhatsApp, con el que las trabajadoras pudieron continuar su proceso de aprendizaje sin necesidad de las clases presenciales.



LA FUERZA

MULTIPLICADORA

DEL SECTOR PRIVADO

06



ECUADOR



6. La historia se basa en esta [operación](#).

► El teletrabajo no es una opción para todos, incluso en el contexto de una pandemia. Quedarse en casa haciendo videollamadas no sirve a un plomero independiente ni a quien tiene un puesto de comidas en la calle. Por eso, en Ecuador, donde casi la mitad de los trabajadores están en la informalidad, causó enorme preocupación la noticia de una cuarentena inminente a mediados de marzo de 2020.

“Les estábamos pidiendo que se quedaran en casa, pero probablemente no tenían forma de obtener alimentos”, reflexiona un vocero de Unidos Alimentamos Más Personas, iniciativa de la sociedad civil ecuatoriana para llevar comida a los grupos más vulnerables del país, durante los periodos de confinamiento. Una de las beneficiarias del programa confirma la gravedad de la situación: “A nosotros no nos iba a matar el COVID. Nos iba a matar el hambre”.



La primera organización en dar un paso al frente –como parte de Unidos Alimentamos Más Personas– fue Almacenes Tía, una de las principales cadenas de supermercados de Ecuador.



En cuestión de horas se integró también el Banco de Alimentos Diakonía. Sabían que debían actuar rápido y con iniciativa, pues tanto el gobierno central como los gobiernos locales estaban agobiados con tareas urgentes que debían llevarse a cabo en materia sanitaria.

Tía y Diakonía sumaron talentos y experiencia para tener listo, en solo cuatro días, un esquema logístico para el armado de kits de alimentos y una página de donaciones. Pero no solo eso. Activaron una reacción en cadena de manos solidarias que permitieron agilizar las entregas hasta las puertas de los hogares ecuatorianos, desde grupos religiosos que prestaron su capacidad de movilización, como la Arquidiócesis de Guayaquil e iglesias evangélicas, hasta el Ejército y la Policía, que apoyaron la operación en materia de seguridad.

La logística desplegada les permitió entregar alimentos hasta a 250 mil personas en un solo día, un logro que los llevó a pensar que su misión estaba cumplida. Lo que no calcularon desde un principio es que los estragos de la pandemia se prolongarían. “Nos dimos cuenta, al término de tres semanas, que esto se iba a extender mucho más”, admiten.



UN NUEVO ACTOR

Y UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA POTENCIAR LA SOLIDARIDAD



Concluyeron que el esquema en el que venían trabajando era muy eficiente, pero no el más deseable si tenían que sostener de manera indefinida la entrega de kits. Primero, por un asunto de balance alimentario.

Si bien las canastas de comida contenían productos básicos como aceite, avena, arroz, sal yodada y atún enlatado, también es cierto que no incluían otros alimentos necesarios, como frutas, verduras, carne y pollo. Son perecederos y la logística establecida no incluía una posible refrigeración.

En segundo lugar, querían implementar un modelo que, además de entregar ayudas, contribuyera a canalizar recursos hacia la base de la pirámide. “No estábamos movilizandando la economía social y solidaria: las tiendas de barrio, que nosotros ‘suplantamos’ con alimentos entregados a los grupos vulnerables”, explican desde el programa.



Un nuevo actor del sector privado llegó para avanzar hacia donde querían: el Banco del Pacífico. Juntos, y gracias a una donación del Gobierno alemán, desarrollaron una plataforma tecnológica para potenciar el modelo.

La idea era que la gente pudiera recoger sus canastas de alimentos en el supermercado o tienda de barrio más cercana, en vez de despachar entregas desde unos pocos puntos hasta las puertas de cada hogar. Para ello, aprovecharon que el Banco del Pacífico ya contaba con una red de corresponsales no bancarios en miles de tiendas de barrio distribuidas en todo el país, a la que se sumaron los establecimientos Tía, ubicados en 22 de las 24 provincias de Ecuador.



El procedimiento era el siguiente: el Banco de Alimentos Diakonía recibía las donaciones y a la vez seleccionaba a los beneficiarios; a través de la plataforma desarrollada, el Banco del Pacífico enviaba un mensaje de texto a esos mismos beneficiarios con un código único de seguridad (teniendo en cuenta la alta penetración de la telefonía celular en Ecuador); con el código, los elegidos se acercaban a cualquier Tía o tienda de barrio de la red de corresponsales no bancarios, para reclamar una canasta de productos de primera necesidad por hasta 5,99 dólares.

Entre otras ventajas, dicho modelo permitía que la gente armara su propio kit, escogiendo



entre una amplia lista que incluía elementos de aseo y alimentos perecederos. Incluso, si el retiro de los alimentos se hacía en un establecimiento de Tía, esta empresa donaba un 10 por ciento adicional, para que el beneficiario pudiera “agrandar” su canasta. Adicionalmente, más allá de ser un alivio para las familias beneficiadas, este esquema resultaba fundamental para darles un impulso a las tiendas de barrio, a esos humildes comercios de la economía popular, pues los ayudaba a mover sus inventarios y vender sus productos.



DE LOS KITS DE ALIMENTOS A LA VACUNACIÓN CONTRA EL CORONAVIRUS



Aunque la plataforma solo llegó a usarse unos pocos días, porque la cuarentena terminó, comprobaron que con esta herramienta podían multiplicar por 20 el alcance de las ayudas. Si antes estaban en condiciones de repartir mercados para 250 mil personas en una sola jornada, con el nuevo sistema aumentaban esa capacidad hasta los 5 millones de ecuatorianos. Así, de presentarse nuevos confinamientos, podrían reactivar las entregas de manera organizada, biosegura, teniendo en cuenta el debido balance alimentario y movilizandorecursos a la base de la pirámide.

Conscientes de la herramienta que hoy tienen en sus manos, desde Unidos Alimentamos Más Personas se dieron a la tarea de explorar otro uso de la plataforma tecnológica, en concreto, para darle respuesta a un desafío nacional

que interesa a todos los ecuatorianos: la vacunación universal contra el COVID-19. “Estamos desarrollando una aplicación, similar a la que utilizamos en el caso de los alimentos, para avisar e informar con un mensaje de texto dónde pueden y deben concurrir para ser vacunados”, afirman voceros de Tía. Para ello prevén incorporar en las bases de datos a las más de 5 mil farmacias del país, además de los hospitales públicos y privados, para que la gente pueda acercarse al punto que más se le facilite, una vez que la vacuna llegue al país.

Pocos habrían imaginado el devenir de este desarrollo tecnológico: concebido inicialmente para mejorar una operación de entrega de alimentos, ahora podría convertirse en un potente instrumento para inmunizar a la población. Además de ser una solución inédita en Ecuador, sus promotores advierten que está

disponible para ser usada en cualquier país de América Latina y el Caribe.

La fuerza multiplicadora del sector privado no solo consiste en su poder para convocar a la sociedad civil, sino también en su talento para aportarle soluciones al sector público en beneficio de la gente. De ello pueden dar fe las familias ecuatorianas que recibieron más de 910 mil kits de alimentos entre marzo y junio de 2020, cerca de 4.100 toneladas de alimentos, la carga que se necesita para llenar hasta el tope 157 camiones de cuatro ejes, uno detrás del otro. Todo un esfuerzo conjunto, cuyo espíritu se resume en la frase de un directivo de Tía: “Fuimos una sola marca llamada Ecuador”.



APRENDIZAJES ■ PROPIOS, LECCIONES PARA OTROS

- Cuando una sociedad enfrenta crisis sociales complejas, es posible que el sector privado lidere iniciativas masivas que sumen los talentos de actores con diferentes capacidades (logísticas, tecnológicas o de capital humano) y juntos aporten soluciones en asuntos que desbordan al sector público. En Ecuador, Almacenes Tía promovió la conformación de un programa con diversos representantes de la sociedad civil, para llevar kits de alimentos a familias vulnerables afectadas por la cuarentena. Su liderazgo atrajo actores clave, como el Banco de Alimentos Diakonía y algunos grupos religiosos, que permitieron llevar comida a miles de personas hasta las puertas de sus hogares, en poco tiempo y a gran escala (hasta 250 mil ecuatorianos en un día). Más adelante se sumó el Banco del Pacífico, con el que desarrollaron una aplicación que multiplicó por 20 la capacidad inicial.



- Si se debe rediseñar una operación logística, aunque se hayan conseguido buenos resultados en un principio, es posible acudir a desarrollos tecnológicos que faciliten el reajuste de la operación y aumenten su alcance. En Ecuador, cuando el confinamiento se alargó, concluyeron que debían cambiar el proceso logístico de la entrega de kits de comida —que distribuían hasta las puertas de las casas de familias vulnerables—, con el propósito de ampliar la cobertura e incluir alimentos necesarios para un debido balance nutricional (alimentos que antes no habían entregado por tratarse de comida perecedera, como frutas, verduras y carnes). Además, querían que los recursos fluyeran hasta una base importante de la pirámide: las tiendas de barrio, claves en la llamada economía social y solidaria de Ecuador. Se sumó entonces el Banco del Pacífico, organización con la que desarrollaron una plataforma tecnológica para entregar los kits de alimentos donados, no en las viviendas de la gente, sino en el almacén o tienda de barrio más cercana a los beneficiarios identificados. Usando bases de datos de diferentes actores, enviaban un mensaje de texto a los celulares de las familias seleccionadas, para que recogieran los kits de comida en cualquier punto de una amplia red de establecimientos. Además de poder entregar alimentos debidamente conservados, pues se mantenían refrigerados en las neveras de las tiendas y supermercados, multiplicaron la capacidad inicial de distribución, quedando en condiciones de entregar las canastas de alimentos hasta a 5 millones de personas en un solo día.

SUPERHÉROES DEL DESARROLLO >>



Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo.

Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). 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 CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Diseño y diagramación:

Carlos Lis