



EL FOMIN CUMPLE 15 AÑOS  
generando ingresos y activos para la mayoría



## EL FOMIN CUMPLE 15 AÑOS

generando ingresos y activos para la mayoría







## PROMOCIÓN DE LA OPORTUNIDAD PRIVADA PARA EL BIEN PÚBLICO

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)<sup>1</sup> fue establecido hace quince años, en un momento en que la mayoría de los países de América Latina y el Caribe intentaban superar la “década perdida” de los años ochenta. El auge del petróleo y otros productos primarios de los años setenta había dado paso a una explosión de la deuda en el siguiente decenio, y ya en 1993 muchos países padecían constante hiperinflación, desempleo, pobreza y resultados deficientes de su comercio exterior. Se produjo en la región la mayor desigualdad del mundo, y los trabajadores migratorios se convirtieron en la exportación de más rápido crecimiento en muchísimos países.

Desde sus inicios, el FOMIN tuvo claro que la única solución eficaz y sostenible para la pobreza y la desigualdad generalizadas residía en la expansión de oportunidades económicas en toda la región. La oportunidad es el combustible que alimenta la iniciativa privada, que a su vez impulsa la innovación, la productividad y el empleo. El sector privado es un elemento central en este proceso, porque cuando cuenta con las capacidades adecuadas puede responder rápidamente ante los incentivos, creando de esa manera nuevas oportunidades para más personas.

El FOMIN comenzó a abordar el tema de la oportunidad, pero en lugar de aplicar un conjunto de fórmulas y recetas, empleó una orientación flexible en pro de los pobres. Esta estrategia contribuye a mejorar las perspectivas de los pequeños y microempresarios, que son, por un amplio margen, los mayores empleadores de la región. Estos trabajadores se encuentran, por lo general, en el llamado sector informal —la “economía real”— en el que la mayoría de las empresas carecen de personería jurídica y/o de acceso al financiamiento.

El FOMIN, la institución más grande de la región que ofrece donaciones, cuenta con la flexibilidad necesaria para poner a prueba nuevas ideas y modelos estratégicamente focalizados, que pueden llevarse a una mayor escala de forma realmente importante. Al formar asociaciones con entidades del sector privado, de la sociedad y del gobierno, el FOMIN puede trabajar en cualquier sector, financiando proyectos regionales, nacionales y locales por medio de una gama

<sup>1</sup> El FOMIN es un fondo autónomo que fomenta el desarrollo inclusivo del sector privado en la región de América Latina y el Caribe. Cuenta con 38 países miembros y está administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

<sup>2</sup> Más del 60% de los socios del FOMIN nunca habían trabajado con un organismo internacional.

de opciones y mecanismos de financiamiento<sup>2</sup>.

El FOMIN tiene la ventaja de contar con quince años de intensa actividad de pruebas, experimentación e investigación. Durante este período, con más de 1.100 donaciones para proyectos y alrededor de 150 inversiones de capital (todas con aportaciones de contrapartida), el FOMIN movilizó más de US\$ 2.000 millones en América Latina y el Caribe, destacando de esta manera la multitud de intersecciones entre la oportunidad privada y el bien público en toda la región. En base a esta rica experiencia, el enfoque del FOMIN para aprovechar las oportunidades se fundamenta en las siguientes propuestas:

- **La importancia de la capacidad:** Se necesitan reformas macroeconómicas y de otro índole para nivelar el campo de juego, pero dichas reformas, por sí solas, no aportan las capacidades técnicas, gerenciales y financieras necesarias para competir o crear empleo en el siglo XXI.
- **La importancia de los incentivos:** Las “reglas del juego” están estipuladas en las leyes y los reglamentos que dan forma a los incentivos empresariales. Estas reglas están mejorando en América Latina y el Caribe, pero a menudo no hay suficiente estímulo para invertir ni para asumir riesgos y ello deja a la mayoría de los ciudadanos sin los beneficios de la economía formal.
- **La importancia de la identificación con los objetivos:** Al otorgar cada vez más participación a las partes interesadas locales, se desencadena una enorme energía con la apropiación progresiva de los proyectos, las reformas y los procesos.
- **La importancia de la armonización:** La integración mundial amplía las redes de comercio exterior, de tecnología, de finanzas y de servicios, y de esta manera se generan normas adicionales en materia técnica y legal, así como en lo que concierne a la salud, la seguridad y el medio ambiente.
- **La importancia de la cultura:** Las políticas que imponen fórmulas generales no sirven para todos los casos ni para todas las circunstancias. Entre los países existen diferencias en su historia, sus normas y su demografía que exigen un diseño específico de la asistencia, con aportación de los interesados locales,

### Se envía dinero, se recibe una oportunidad: Aprovechamiento del impacto de las remesas en el desarrollo

El FOMIN ha trabajado varios años para mejorar las condiciones bajo las que se envían y reciben las remesas de los trabajadores migratorios. Cuando comenzó su labor en este ámbito, el coste promedio del envío de remesas era de aproximadamente el 15% del monto enviado. Actualmente es del 5,6%. En consecuencia, todos los años pasan aproximadamente US\$ 6.000 millones más a manos de los 20 millones de familias que envían y reciben remesas en toda la región. Cabe aclarar que el FOMIN no es el único responsable de esta reducción de costos, pero su intervención fue crucial en los esfuerzos de concienciación, en fomentar la competencia y en ampliar el acceso a los servicios financieros. Consideremos el caso de la vivienda en México, donde las hipotecas siguen siendo un sueño para la mayoría. El FOMIN y la **Sociedad Hipotecaria Federal** están ayudando a incrementar las hipotecas respaldadas por remesas para familias mexicanas de bajos ingresos. Las actividades que el FOMIN realiza con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) están ayudando a aprovechar las remesas para el desarrollo rural en toda la región.





para obtener resultados efectivos.



## LA OPORTUNIDAD: EL CAMINO HACIA EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO

El FOMIN no puede hacerlo todo, ni tampoco debe intentarlo. Al trabajar directamente con su Comité de Donantes, fijó prioridades para aquellos sectores e instrumentos en los que puede marcar una diferencia y acelerar el cambio. En los últimos años, el FOMIN también descentralizó sus operaciones, facultando a las Representaciones del BID de toda la región para que identifiquen y ejecuten proyectos a nivel local. Como resultado de ello, actualmente el FOMIN llega a una gama mucho más amplia de clientes potenciales, sobre todo en zonas rurales, por medio de donaciones “mini-FOMIN” muy flexibles en cantidades inferiores a US\$ 150.000.

En los últimos quince años, el FOMIN hizo importantes contribuciones en varios ámbitos:

**Remesas.** Estas transferencias de dinero tan comunes, pero a las que se les prestaba poca atención, son ahora reconocidas como “el rostro humano de la

### **Aumento de 1.200% de los ingresos por hectárea mediante cadenas productivas rurales en Perú**

La labor que realizan el FOMIN y el *Instituto de Fomento y Desarrollo* (INFOD) está ayudando a los pequeños agricultores peruanos a obtener contratos para exportar sus productos y a mejorar sus métodos de trabajo, lo que da lugar a notables incrementos de ingresos en pequeños establecimientos agrícolas: de US\$ 63 por hectárea antes del proyecto a US\$ 790 después de su ejecución.

globalización". En 2007, alrededor de 25 millones de trabajadores migratorios de América Latina y el Caribe enviaron más de US\$ 67.000 millones a los familiares que dejaron en sus países de origen. Estos recursos constituyen un medio directo para sacar de la pobreza a millones de familias. Actualmente el FOMIN se está centrando en elevar el impacto de las remesas en el desarrollo ofreciendo a las familias más opciones para utilizar su propio dinero. Si este esfuerzo resulta fructífero, el programa de reducción de la pobreza más grande de la región constituiría también la base del más importante programa de desarrollo económico local.



### Microfinanzas: Integración de millones de personas de la periferia a la inclusión

El FOMIN ayudó a más de **60 ONG** de la región a convertirse en instituciones de préstamo formales y reguladas. Además, los programas del FOMIN están ayudando a las instituciones microfinancieras a ofrecer microseguros, servicios de depósito, transferencias de remesas, pagos de servicios públicos, instrumentos de ahorro, préstamos para mejoras a la vivienda y otros productos. El FOMIN también ayuda a mitigar los riesgos de la devaluación. Por ejemplo, las instituciones microfinancieras, por lo general, obtienen préstamos en dólares de EE.UU. y prestan en moneda local, con lo que incurren en altos riesgos de devaluación. Para mitigar este tipo de riesgos, el FOMIN y varios socios crearon en 2007 el **Fondo en Moneda Local para Instituciones de Microfinanzas en Latinoamérica y el Caribe (LOCFUND)**, un mecanismo pionero que otorga préstamos en moneda local a instituciones más pequeñas. Hasta la fecha, LOCFUND ha concedido nueve préstamos.

Entre los demás proyectos del FOMIN en este ámbito cabe mencionar una iniciativa regional (iniciativa conjunta con *Women's World Banking*) en Bolivia, Brasil, Colombia y la República Dominicana para ayudar a **mujeres empresarias** a utilizar el microcrédito. El FOMIN también ayudó a crear *MiCasita*, la primera entidad de crédito hipotecario de Perú que ofrece todos los servicios a quienes obtienen su primer crédito entre la población de medianos a bajos ingresos. La publicación **Microscopio 2007 – El entorno de negocios para las microfinanzas en América Latina**, preparada por *Economist Intelligence Unit (EIU)* para el FOMIN y la Corporación Andina de Fomento (CAF), presenta un detallado análisis que destaca diferencias fundamentales en el sector microfinanciero en 15 países de la región. Cabe mencionar que un nuevo proyecto conjunto del FOMIN y Standard & Poor's ha centrado su enfoque en el sector de las microfinanzas, con el objetivo de crear calificaciones crediticias de aceptación mundial para las instituciones microfinancieras.



**Microfinanzas.** Este sector está creciendo a un ritmo superior al 20% anual en la región, y ahora es comercialmente sostenible en muchos países. El FOMIN lo impulsó creando entornos propicios y ayudando a transformar más de 60 organizaciones no gubernamentales (ONG) en instituciones de depósito reguladas, generando de esa manera una base de activos cada vez más grande que permita una mayor concesión de préstamos. En la actualidad, el FOMIN está ayudando a desarrollar productos innovadores, como microseguros, hipotecas, emisión de bonos y préstamos en monedas locales. El FOMIN se ha fijado el objetivo para los próximos cinco años de contribuir a triplicar las actividades microfinancieras en la región y llegar hasta 20 millones de clientes.



### **Competencia por medio de la calidad: Mejor café en Haití**

El FOMIN y el Instituto Haitiano del Café, aprovechando lo aprendido en Centroamérica, están ayudando a mejorar la calidad del café haitiano y a incrementar las exportaciones mediante asociaciones entre exportadores y torrefactores.

### **Mayor inocuidad de los alimentos en Argentina**

Los productos alimenticios deben cumplir con una serie de requisitos cada vez más estrictos. El FOMIN y la Asociación Cultural para el Desarrollo Integral (ACDI) han ayudado a los ganaderos argentinos a adoptar nuevas tecnologías para mejorar el manejo de 70.000 cabezas de ganado y facilitar el cumplimiento de los requisitos para garantizar la inocuidad de los alimentos. Este proyecto se está duplicando en Nicaragua.



**Pequeña empresa.** El crecimiento de este sector ofrece la mejor oportunidad de generar buenos empleos e ingresos más altos para la región. Los programas del FOMIN aspiran a crear una amplia gama de capacidades para la pequeña empresa mejorando la calidad y la competitividad de los productos, adaptando las estructuras empresariales a la nueva tecnología de la información y de las comunicaciones, fomentando la responsabilidad social de la empresa, facilitando mecanismos en la cadena de proveedores, simplificando los requisitos y procedimientos del comercio internacional y apoyando las operaciones de franquicia, arrendamiento financiero y factoraje.



### **A Ganar ayuda a la juventud a encontrar trabajo en Brasil, Ecuador y Uruguay**

El FOMIN y Socios de las Américas se asociaron con el fútbol para ayudar a los jóvenes a adquirir la capacitación necesaria para encontrar trabajo en el mundo real. El Programa *A Ganar (Vencer en Brasil)* ofrece capacitación laboral a miles de futbolistas y otros deportistas de Brasil, Ecuador y Uruguay, a la vez que establece relaciones con empresas para conseguirles pasantías, becas y estipendios para la capacitación.

### **Trinidad y Tobago: Más empleos mediante la tercerización de servicios de informática**

El FOMIN y la *Empowerment Foundation of Tobago (EFOT)* están ayudando a crear empleos incrementando el número de trabajadores especializados en tecnología de la información. Para atraer a una parte del boyante mercado mundial de tercerización de servicios de informática, se capacita a graduados de bajos ingresos de escuelas secundarias, que podrán trabajar en la industria de la tecnología de la información sin abandonar su país, a la vez que las pequeñas empresas locales también se benefician del mayor número de trabajadores capacitados en esta especialidad.

**Capacitación de jóvenes.** Estos proyectos de capacitación amplían las perspectivas de empleo de los jóvenes porque adaptan el contenido de los cursos a las necesidades de los empleadores y apoyan programas de certificación laboral. El FOMIN también apoya varios programas de capacitación y tutoría de jóvenes desfavorecidos en toda la región, forjando alianzas entre empresas, ONG e instituciones gubernamentales. *Entra 21*, programa pionero lanzado en asociación con la Fundación Internacional para la Juventud (FIJ), el programa de donaciones más grande del FOMIN, es un modelo revolucionario que se está ejecutando en 18 países, y se repetirá en otras partes de la región para ofrecer oportunidades a miles de jóvenes más.



### **Resolución de diferencias comerciales en Colombia**

Los Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC) proporcionan a las empresas mediadores y árbitros debidamente capacitados para facilitar la resolución de diferencias comerciales sin recurrir a los tribunales. El FOMIN ayudó al Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Bogotá a ser pioneros en el uso de las técnicas MARC y a divulgar las mejores prácticas a 70 centros MARC en todo el país.

### **La ciudadanía empresarial y el balance final: La RSE en Brasil, Chile, El Salvador y Perú**

La integración de sistemas de responsabilidad social empresarial (RSE) en los negocios más pequeños amplía su contribución a las comunidades locales y puede mejorar sus resultados globales, o el balance final. El FOMIN, conjuntamente con entidades asociadas de Brasil, Chile, El Salvador y Perú, está fomentando la responsabilidad social empresarial y ayudando a desarrollar capacidades en los proveedores locales de servicios de RSE.



**Clima empresarial.** Se necesitan mejoras para fortalecer los incentivos al desarrollo del sector privado y crear empleos. El FOMIN ha apoyado los marcos legales y regulatorios que facilitan la inversión y las concesiones privadas, fomentan la competencia y promueven otras formas de participación del sector privado. Los programas de **Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos** propician una nueva cultura empresarial en muchos países. Además, la asistencia que se ofrece a la protección de los derechos de propiedad tiene como objetivo hacer un uso altamente productivo del “capital muerto” (o los activos informales de la



### **Más verde y más eficiente: Producción más limpia como ventaja competitiva de las PyME**

La producción más limpia reduce el desperdicio e incrementa el uso eficaz de los recursos, con lo cual se reducen los costes y el impacto sobre el medio ambiente y mejora la competitividad. En varios proyectos del FOMIN en toda la región se han adoptado técnicas de producción más limpia en cientos de pequeñas empresas, y se ha capacitado en este ámbito a cientos de consultores ambientales y a varios miles de empleados y empresarios de las PyME de la región.

### **Certificación de turismo sostenible en Belice, Brasil, Costa Rica, Ecuador y Guatemala**

El turismo sostenible atrae a un número cada vez mayor de turistas a los parques nacionales de la región, zonas culturales protegidas y ecosistemas de características únicas. El FOMIN promueve las normas internacionales para la certificación “verde” de las PyME que se dedican a actividades turísticas. Al trabajar conjuntamente con la *Rainforest Alliance*, el FOMIN apoya la Red de Certificación en Turismo Sostenible de las Américas, ayudando así a muchas empresas familiares y pequeños operadores turísticos a obtener la certificación internacional como “operadores verdes”.

mayoría). Todo esto forma parte de las actividades del FOMIN para apoyar un mejor clima para los negocios.



### **INOVAR: Una rápida puesta en marcha del capital emprendedor en Brasil**

El programa INOVAR es un proyecto pionero del FOMIN que, conjuntamente con 23 socios brasileños de los sectores público y privado, ha creado una vibrante comunidad de inversionistas de capital emprendedor en Brasil. INOVAR promueve el espíritu empresarial y la capacidad local de gestión de recursos y ha creado fondos de tecnología de capital emprendedor en los que invirtieron recientemente los principales fondos de pensiones del país. El FOMIN está ampliando la escala de este modelo con otras organizaciones de Perú y Colombia.

### **APP: Beneficios públicos de la iniciativa privada en Brasil, Colombia y México**

Los recursos del FOMIN tuvieron un efecto multiplicador en Brasil, país que obtuvo US\$ 300 millones de inversiones privadas en el primer proyecto vial del país a cargo de una asociación público-privada. Este proyecto revitalizará una arteria clave de Minas Gerais y mejorará notablemente la logística del transporte y la circulación de bienes entre importantes mercados. En Colombia, la asistencia del FOMIN está contribuyendo a la estructuración de proyectos vitales de transporte, mientras que en México se están mejorando las capacidades jurídicas e institucionales para facilitar la creación de APP en servicios públicos e infraestructura.

**Producción más limpia.** Estos proyectos ayudan a las PyME a integrar técnicas de manejo ambiental en sus estrategias empresariales, reduciendo así los costes y ayudando a desarrollar nuevos mercados. Las actividades realizadas en **turismo sostenible** ayudan a los pequeños operadores a competir en un mercado que capta un número cada vez mayor de visitantes a las atracciones ecológicas y culturales locales, y de esta manera genera puestos de trabajo para miles de trabajadores de zonas rurales.

**Capital emprendedor.** Se trata de un mecanismo que incorpora al mercado mundial a pequeñas empresas con un futuro prometedor, sobre todo las que se dedican a la tecnología. El FOMIN ha sido líder en la utilización de capital emprendedor en sus primeras etapas en América Latina y ha desempeñado un papel catalizador en el éxito del innovador programa INOVAR en Brasil. Además, el FOMIN ayuda a la puesta en marcha de empresas gracias al apoyo de redes de ángeles inversionistas, y servicios de descuento y de incubación. Cabe citar, entre estas actividades, los fondos pioneros para proyectos ecológicos y del uso eficiente de la energía.

**Asociación entre sector público y privado (APP).** Esta iniciativa aprovecha la incentiva privada para distribuir bienes públicos de primera necesidad. MIF apoya un modelo innovador de APP según el cual el gobierno y el sector privado comparten los riesgos y los beneficios de los proyectos, de esta manera atrayendo a inversionistas privados y al mismo tiempo mejorando la sostenibilidad económica de estos proyectos para los gobiernos.

---

3 El FOMIN II da la bienvenida a varios donantes nuevos: Francia, Haití, el Reino Unido, Suecia y Suiza.



## EL FOMIN II Y LA VIDA PRODUCTIVA DE LOS POBRES: ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES?

La experiencia adquirida a lo largo de quince años de haber desarrollado y puesto a prueba mecanismos innovadores de financiamiento de proyectos y entrega de recursos con una red de asociados ha permitido al FOMIN tener una mejor idea de lo que funciona y lo que no. Esta experiencia, y el impulso que la siguió, culminó con la segunda reposición de recursos del FOMIN (FOMIN II), que entró en vigor en marzo de 2007<sup>3</sup>. Este voto de confianza, combinado con la revisión de los mandatos del FOMIN, supone una luz verde para que se redoblen los esfuerzos dirigidos a ampliar las oportunidades en el sector privado y aprovechar el efecto multiplicador de los recursos del FOMIN para la reducción de la pobreza. De cara al futuro, el FOMIN seguirá luchando contra la pobreza, fomentando el desarrollo del sector privado y creando empleos en varios frentes.

¿Cuáles son los elementos fundamentales en este empeño? En pocas palabras, ¿cuáles son las prioridades?

Primero, todos los programas del FOMIN se guiarán por el conocimiento del vínculo que existe entre la falta de oportunidades y la pobreza. En segundo lugar, uno de los objetivos principales será poner mayor énfasis en la ampliación de los proyectos exitosos. Tercero, el FOMIN seguirá abogando por la descentralización de la autoridad y la transferencia de control a las partes interesadas locales. Cuarto, el FOMIN se centrará en grupos, sectores y zonas subregionales específicas en las que la asistencia pueda tener un fuerte impacto sobre las vidas de los beneficiarios. Quinto, el FOMIN desarrollará nuevas mediciones, indicadores y mapeos para enfocarse estratégicamente en los grupos, los sectores y las zonas subregionales más vulnerables económica y socialmente. Por último, la campaña para ampliar las oportunidades y reducir la pobreza requerirá nuevos tipos de asociaciones empresariales con otras entidades que comparten los objetivos del FOMIN.

## Fondo para Emergencias de Liquidez: Ayuda para que las instituciones microfinancieras sobrevivan a los desastres naturales

Los desastres naturales destruyen los medios de subsistencia y pueden provocar verdaderas catástrofes para las instituciones microfinancieras cuyos clientes no pueden devolver los préstamos. El FOMIN creó el Fondo para Emergencias de Liquidez con el objeto de inyectar recursos a instituciones microfinancieras precalificadas de la región que se encuentran en situación de emergencia, permitiéndoles de esa manera seguir operando después de un desastre. Actualmente, el Fondo ha precalificado instituciones en 13 países, que atienden a alrededor de 2,5 millones de clientes y representan casi el 40% de la cartera total del FOMIN en la región.



En primer lugar, la perspectiva del FOMIN sobre la pobreza **va más allá de las restricciones**. Sin duda, los pobres carecen de muchas cosas, pero no de energía, ambición emprendedora, ni inteligencia. De hecho, a menudo las personas superan obstáculos como la falta de recursos, de educación formal, de conexiones sociales—o incluso una enfermedad—cuando están motivados por una *oportunidad* económica y social.

Cuando existe una oportunidad, la escasez de dinero es en realidad un problema de liquidez. Cuando existe una oportunidad, la falta de educación formal se convierte en un incentivo para adquirir conocimientos. Cuando existe una oportunidad, la falta de conexiones sociales impulsa la creación de redes y relaciones con amigos y familiares. En pocas palabras, cuando existe una oportunidad, hay combustible para el desarrollo.

Pero, ¿qué ocurre cuando no hay oportunidades? La pobreza es total: a nivel individual se traduce en un estado mental, y a nivel colectivo en una cultura de escasez. Las “trampas de la pobreza” y los “círculos viciosos” del subdesarrollo describen el estancamiento que se produce cuando las personas carecen de *medios* para mejorar sus condiciones de vida (dinero, educación, aptitudes, etc.) y de los *finés* (oportunidades) que impulsan al espíritu humano a superar los desafíos.

Para el FOMIN, la pobreza significa una falta de oportunidad y esa carencia es, hoy en día, el principal obstáculo para el desarrollo económico y el crecimiento del empleo en América Latina y el Caribe.

Desde la Segunda Guerra Mundial, todas las economías exitosas del mundo se han centrado en la expansión de oportunidades económicas: mejorando los incentivos, las capacidades del sector privado y el acceso al financiamiento. Las políticas que dieron lugar a un mayor empleo y a ingresos más altos, incluso para los pobres, son las medidas enfocadas a la apertura al comercio exterior y a la inversión, al mantenimiento de la solidez del dinero, al impulso para la creación de empresas, y a la adopción de mecanismos para exigir el cumplimiento de los contratos y de los derechos básicos de propiedad, entre otras. Pero, mientras América Latina y el Caribe disfrutaban hoy de los mejores resultados macroeconómicos de los últimos 30 años, en el mismo período la región ha avanzado de manera irregular en la lucha contra la pobreza y la desigualdad. En la actualidad, una de cada cuatro personas de la región—más de 130 millones de seres humanos—vive con menos de US\$ 2 por día.

Las limitaciones que afectan a la mayoría de los habitantes se deben a una falta de democracia financiera por un lado, y a un marco jurídico que excluye gran parte de su actividad productiva por el otro. Esta situación impide que las personas aprovechen su creatividad, su espíritu empresarial y sus activos, y también les bloquea el acceso a formas legales de organización empresarial que les permitirían utilizar sus recursos de manera productiva.

Esta “trampa de la oportunidad” produce altos niveles de desigualdad y de pobreza, y es por ello que el FOMIN ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Mientras sigan sin aprovecharse la creatividad y el espíritu empresarial de la

Hay diferentes tipos de ampliación de escala. Por ejemplo, se habla de ampliación de escala *horizontal* cuando se adoptan nuevas prácticas o técnicas en varias organizaciones y a través de fronteras de los últimos 30 años, en el mismo período la región ha avanzado de manera irregular en la lucha contra la pobreza y la desigualdad. En la actualidad, una de cada cuatro personas de la región—más de 130 millones de seres humanos—vive con menos de US\$ 2 por día.



Segundo, el FOMIN se centrará en **ampliar la escala de los proyectos exitosos** para lograr el mayor impacto y el uso más eficaz de los recursos. Ampliar la escala de un proyecto significa alcanzar su máximo poder multiplicador, es decir, obtener el mayor efecto posible sobre el desarrollo por cada centavo invertido, *el mayor impacto, para la mayor cantidad de personas*, con los escasos recursos del FOMIN<sup>4</sup>.

Para ampliar la escala de los proyectos se requieren nuevas formas de pensar y nuevas herramientas:

- **No hay innovación sin demostración.** No pueden justificarse los proyectos *sólo por su carácter innovador*. La asistencia debe orientarse a producir un efecto de demostración que permita una ampliación de escala en el mercado o en el marco empresarial. Si sólo se apoya la innovación se corre el riesgo de que se realicen experimentos únicos con repercusiones limitadas a largo plazo.
- **Mejores mediciones e indicadores.** Cuando en el mercado se obtienen buenos resultados con un proyecto piloto, enseguida se corre la voz. Sin embargo, toda demostración en el marco legal y regulatorio exigirá mejores mediciones e indicadores para mostrar el éxito a las partes interesadas adecuadas en el momento adecuado.
- **Mejor estrategia, no más recursos.** Para ampliar la escala de los proyectos piloto exitosos no se requiere más dinero, sino una selección más estratégica del lugar y de los asociados al proyecto.
- **Socios estratégicos.** La ampliación de la escala de un proyecto se aplica rápidamente en el mercado, pero a menudo requiere asistencia posterior para efectuar las adaptaciones necesarias en el marco legal y regulatorio. Por lo general, esto va más allá del alcance del FOMIN y, por lo tanto, es menester establecer *alianzas* estratégicas con asociaciones y firmas del sector privado, el gobierno, ONG, fundaciones, etc.



### Capacitación de banqueros para la adopción de prácticas óptimas

El FOMIN ayudó a la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) a fortalecer su Instituto de Formación Bancaria (IFB) y de esa manera capacitar a más de 50.000 banqueros, funcionarios del Poder Judicial y otros profesionales en actividades como el análisis de crédito, asuntos legales, cobranza de préstamos, gestión de riesgos y medidas contra el lavado de dinero. Al multiplicar los escasos recursos recibidos en forma de donaciones, el FOMIN asistió a incrementar la competitividad de la banca peruana y a adoptar prácticas óptimas en todo el sector.



- **En el mercado, la escala y la sostenibilidad son lo mismo.** Cuando se lleva a escala una demostración en el mercado, el FOMIN deberá limitar toda asistencia adicional a la divulgación, intercambio de conocimientos y extensión de los modelos exitosos a zonas nuevas.

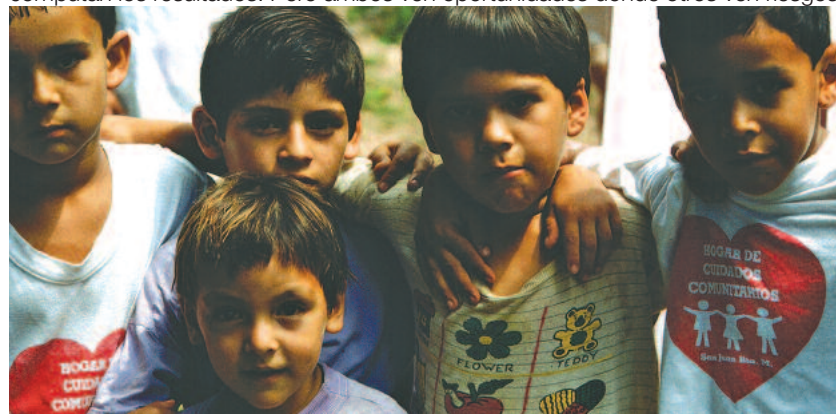
Tercero, el FOMIN seguirá **descentralizando la toma de decisiones** para promover una mayor identificación con el proyecto y la generación de nuevas ideas entre las partes interesadas locales. Aproximadamente la mitad de los funcionarios del FOMIN están trabajando actualmente sobre el terreno, reduciendo así drásticamente la “distancia burocrática” que existe entre el FOMIN y sus beneficiarios. Al redoblar esfuerzos para **agilizar y reducir los trámites**, y al adoptar nuevas iniciativas como la de **desembolsos por resultados**, se facilitará el control local y la participación igualitaria en todos los proyectos del FOMIN.

Cuarto, el FOMIN desarrollará proyectos **focalizados estratégicamente en grupos, sectores y zonas subregionales específicas**, donde la asistencia pueda tener el mayor impacto en los hogares que se encuentran cerca de la línea de pobreza o por debajo de ella. En esos grupos se incluyen las mujeres propietarias de pequeñas empresas, los indígenas, los discapacitados, los jóvenes en situación de riesgo y los que viven en la pobreza rural, entre otros.

Quinto, se están preparando **nuevas mediciones, indicadores y métodos de mapeo demográfico** con el fin de ayudar a fijar metas para las actividades del FOMIN. Por esta razón, en lo sucesivo, el **intercambio de conocimientos** desempeñará un importante papel en el FOMIN. La idea central de la iniciativa *K2 Practice—Conocimiento para el Desarrollo* es identificar y divulgar lo que están aprendiendo el FOMIN y sus asociados.

Sexto, el FOMIN buscará **socios con espíritu empresarial** para poder ampliar mejor las oportunidades desde abajo. A este nivel no faltan ideas para mejorar las vidas productivas de la mayoría. Pero sí escasean *líderes capacitados* que puedan ponerlas en práctica. En el sector privado, donde el objetivo es generar ganancias, las personas que llevan las ideas a la práctica se denominan empresarios. En la sociedad civil, donde el objetivo es el bien social, estas personas se llaman *empresarios sociales*.

Se les llame como se les llame, ambos difieren únicamente en la manera en la que computan los resultados. Pero ambos ven oportunidades donde otros ven riesgos,



Allá donde abunda la iniciativa  
y escasea la oportunidad,  
nuestra misión es aumentar el  
potencial de los más pobres.



Fondo Multilateral de Inversiones

1300 New York Avenue, NW

Washington, DC 20577, USA

[www.iadb.org/fomin](http://www.iadb.org/fomin)