

DEO

Panorama de la
efectividad en
el desarrollo
2013

desarrollo
efectivo



EVALUACIONES DE **IMPACTO**
Midiendo resultados

APRENDER

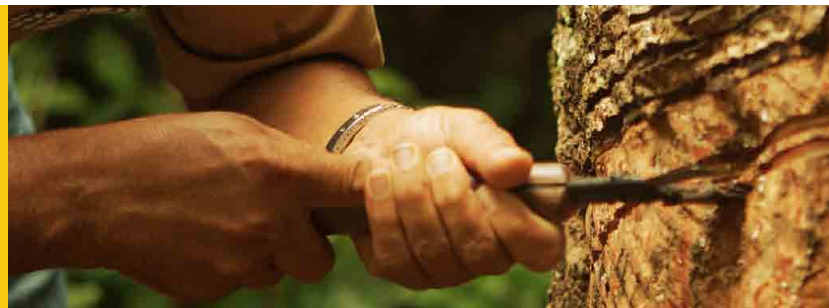
SIN MIEDO
A ENFRENTAR
EL FRACASO



MÁS ALLÁ DE
LA POLÍTICA

Superando la prueba del tiempo

No todos los caminos
conducen a la deforestación
UNA SOLUCIÓN



UN NUEVO PARADIGMA
El Estado y las comunidades indígenas





PANORAMA DE LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO

2013

DESARROLLO EFECTIVO

CONTENIDO

**4 MENSAJE DEL
PRESIDENTE**

**6 MEDIDAS EFECTIVAS PARA
ALCANZAR RESULTADOS**

**18 GESTIÓN ESTRATÉGICA
DE LAS EVALUACIONES DE
IMPACTO**

**26 FRACASO — POR QUÉ
NECESITAMOS ASIMILARLO**

**38 PANORAMA DE AVANCE
EN LAS PRIORIDADES
INSTITUCIONALES**

**49 QUE NO SE LO CUENTEN.
VÉALO USTED MISMO.**

Observe con sus propios ojos lo que sucede
en el terreno

**50 HISTORIAS DE LOGROS Y
DESAFÍOS**

52 POLÍTICA SOCIAL PARA LA EQUIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

54 VOLVER A LOS ORÍGENES Cómo Chile forjó una nueva relación con sus comunidades indígenas - *CHILE*. **59 MEJORES TRANSFERENCIAS CONDICIONADAS** La República Dominicana ajustó su programa Solidaridad para ayudar a los más pobres - *REPÚBLICA DOMINICANA*. **60 CERRAR LA BRECHA** Los portátiles en las escuelas públicas mejoran el acceso a las TIC - *URUGUAY*. **62 UN BUEN MAESTRO MARCA LA DIFERENCIA** Reducción de la brecha de aprendizaje en Ecuador - *ECUADOR*. **64 EL FUTURO DE LOS TRABAJADORES BAJO LA LUPA** Información para una ola de reformas - *REGIONAL*. **65 LA PARADOJA DE LA SALUD** Cómo combatir la obesidad y la desnutrición simultáneamente - *GUATEMALA*. **66 INVERTIR TEMPRANO, MÁS Y MEJOR** Cómo mejorar los programas para la primera infancia en América Latina y el Caribe - *REGIONAL*. **68 A TRAVÉS DEL RÍO Y POR ENCIMA DE UN TRONCO** Panamá mejora la infraestructura de escuelas en zonas indígenas remotas - *PANAMÁ*. **70 ¿BUSCA TRABAJO?** Bolivia expande su programa de servicios de empleo - *BOLIVIA*. **71 LA VENTAJA DE LAS REDES** Sistema de salud pública universal, integrado y accesible en El Salvador - *EL SALVADOR*. **73 UN NIVEL MÁS ALTO** Trinidad y Tobago reestructura su sistema educativo - *TRINIDAD Y TOBAGO*. **75 MEJORES TRABAJOS** Cuatro lecciones mexicanas - *MÉXICO*. **78 AUTO-DETECTAR ES CURAR** Atención temprana de las enfermedades tropicales desatendidas en Recife - *BRASIL*. **80 EL BUEN NEGOCIO DE LA EDUCACIÓN** Préstamos estudiantiles para los más pobres - *MÉXICO*. **82 TECNOLOGÍA EN EL SALÓN DE CLASE** Barbados se pone a tono con los nuevos tiempos - *BARBADOS*.





84 INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL BIENESTAR SOCIAL

86 MÁS ALLÁ DEL CICLO ELECTORAL

Proyecto de saneamiento en Montevideo supera la prueba del tiempo - *URUGUAY*. **88 DARLES CRÉDITO** Cooperativa de crédito ecuatoriana se adentra en las zonas rurales - *ECUADOR*. **89 ENERGÍA SOSTENIBLE** Línea de transmisión para fomentar el desarrollo en el Norte Grande argentino - *ARGENTINA*.

90 COSTA RICA FIJA LA PAUTA Proyecto hidroeléctrico atiende las necesidades energéticas y protege la biodiversidad - *COSTA RICA*. **91 EL ÚLTIMO KILÓMETRO** Guatemala lleva electricidad a comunidades apartadas - *GUATEMALA*. **92 UNA PARCELA NO BASTA** Programa de vivienda de interés social de Guyana - *GUYANA*. **94 TAN PINTORESCAS COMO ABRUPTAS** Vías rurales en Antioquia - *COLOMBIA*. **96 A PLENO RAYO DEL SOL** Generación de energía solar en el desierto de Chile - *CHILE*. **97 PAVIMENTANDO EL CAMINO** Costa Rica allana el camino hacia la competitividad - *COSTA RICA*. **98 ENERGÍA PARA CRECER** Compañía ecuatoriana de tela denim invierte en fuentes renovables - *ECUADOR*.

99 ADAPTADO PARA CERRAR LA BRECHA Un fondo innovador de inversión para apoyar infraestructura sostenible - *REGIONAL*.

100 LA UNIÓN HACE LA FUERZA Cómo integrar comunidades marginales a la vida urbana - *HONDURAS*.

102 INSTITUCIONES PARA EL CRECIMIENTO Y EL BIENESTAR SOCIAL

104 LA COMUNIDAD HACE LA DIFERENCIA Una nueva experiencia para romper el círculo vicioso de la violencia en Jamaica - *JAMAIICA*. **108 CRÉDITO VERDE DESDE EL SEGUNDO PISO** Financiamiento verde para las MIPYMES en Colombia - *COLOMBIA*.

110 SEMILLA PÚBLICA DE INVERSIÓN Una fórmula para la innovación - *PERU*. **113 AGUA PARA HAITÍ** Reorganización de las operaciones de agua en Puerto Príncipe - *HAITÍ*. **116 MUJERES AL PODER** Mibanco ayuda a microempresarias peruanas a expandir sus negocios - *PERU*. **118 MEJORES DATOS** Venezuela fortalece su entidad de estadísticas - *VENEZUELA*.

120 PIONEROS DEL CRÉDITO VERDE Una oportunidad prometedora del mayor banco de Panamá - *PANAMÁ*. **121 INNOVAR PARA CRECER** Programa de innovación tecnológica aumenta competitividad en Paraguay - *PARAGUAY*.

122 INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL A NIVEL REGIONAL Y MUNDIAL

124 EN EL CORAZÓN DE LA OPORTUNIDAD

Nicaragua mejora la integración centroamericana - *NICARAGUA*. **126 SI FUNCIONA, HAGÁMOSLO MEJOR** Chile da un paso más para facilitar el comercio exterior - *CHILE*.

127 CAMINO SEGURO Surinam mejora una vía crítica - *SURINAM*. **128 EMPAREJADOS POR EL SABOR LATINO** Una rueda de negocios para exportadores latinoamericanos y sus clientes - *REGIONAL*.

130 PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, RESPUESTA AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOCIÓN DE LA ENERGÍA RENOVABLE Y MEJORAMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

132 LA SELVA ES MI CAJERO AUTOMÁTICO

Acre demuestra que mantener intacta la selva es buen negocio - *BRASIL*.

136 PAIS PREVISIVO VALE POR DOS Para combatir el cambio climático, El Salvador pensó en grande - *EL SALVADOR*. **138 PEQUEÑAS SOLUCIONES, GRAN IMPACTO** Mejores tecnologías para pequeños agricultores en Bolivia - *BOLIVIA*. **142 EN LA DELANTERA** Belice mejora su manejo de residuos sólidos - *BELICE*.

144 ISLAS ADAPTADAS AL CAMBIO CLIMÁTICO El Caribe como un destino turístico neutro en emisiones de carbono - *REGIONAL*. **145 LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO** Ecoturismo que protege el Bosque Atlántico de Brasil - *BRASIL*.



INTERCAMBIAR IDEAS ACERCA DE LO QUE FUNCIONA

y lo que no funciona en el ámbito del desarrollo es una parte fundamental de nuestro trabajo. Para tener impacto, es preciso que comprendamos los resultados de nuestros proyectos y seamos capaces de aprender de ellos. América Latina y el Caribe poseen un enorme acervo de conocimientos sobre el desarrollo, pero se trata de un recurso en gran parte desaprovechado hasta ahora. Como institución que se dedica al desarrollo, el BID debe ayudar a la región a alcanzar este potencial, no solamente por medio de estudios rigurosos, sino con mejores intervenciones y compartiendo aquello que aprendemos en el proceso. Esto es crucial para descubrir aspectos cuyo efecto puede transformar el curso de las economías y las sociedades, no solo generando un crecimiento económico más rápido, sino impulsando un desarrollo social más equitativo.

En el BID, generamos este conocimiento gracias a nuestro Marco de Efectividad en el Desarrollo, el cual utilizamos para mejorar nuestros proyectos de manera constante. El Panorama de la Efectividad en el Desarrollo, actualmente en su quinta edición, es nuestro principal medio para comunicar lo que hemos aprendido en el transcurso del año anterior.

Es para mí un orgullo poder informar que 2013 fue un año de logros importantes en nuestro empeño por mejorar el aporte al desarrollo de los proyectos que realizamos en asociación con nuestros 26 países miembros prestatarios de América Latina y el Caribe.

Primero, gracias a la modernización de los instrumentos y métodos de seguimiento que utilizamos, actualmente estamos mejor dotados no solamente para llevar a cabo nuestros proyectos con mayor eficacia, sino para aprender y reacondicionar nuestras intervenciones por medio de diseños más inteligentes. Estos instrumentos nos han preparado para hacer frente a retos institucionales de corto

plazo, entre ellos la reforma de nuestras operaciones con el sector privado y la puesta al día de nuestra estrategia institucional, que habrá de fijar los ámbitos prioritarios del trabajo que realice el BID con sus países miembros en el futuro inmediato y la manera de llevarlos a cabo.

Segundo, los esfuerzos que desplegamos para medir el impacto de nuestros proyectos están dando fruto. Ya estamos en condiciones de empezar a informar sobre los resultados de varias evaluaciones de impacto, como se detalla en esta publicación. La inclusión de tales evaluaciones en nuestros proyectos también ha contribuido a crear una cultura en la que se analizan periódicamente las lecciones aprendidas tanto a partir de nuestros fracasos como de nuestros éxitos. Todo esto se halla documentado en las páginas de este informe, que este año hemos convertido en un sitio virtual para que la información esté más fácil al alcance de todos.

Y tercero, desarrollamos una plataforma de fácil uso para gestionar nuestras operaciones que integrará nuestros instrumentos para medir y evaluar el desempeño de los proyectos, y será lanzada en 2014.

En un momento de incertidumbre mundial, los pueblos de América Latina y el Caribe siguen buscando nuevas maneras de garantizar un futuro próspero y sostenible. El Banco se enorgullece de ser un socio en la tarea de lograr que cada dólar invertido en desarrollo sea lo más efectivo posible. Medir el impacto que tenemos, dar seguimiento a nuestras actividades, evaluar nuestro accionar e intercambiar conocimientos son la mejor manera de trabajar con los líderes, donantes y socios de la región para ayudar a mejorar la vida de millones de personas.

Luis Alberto Moreno
Presidente

Banco Interamericano de Desarrollo
Washington, D.C., marzo de 2014

MEDIDAS EFECTIVAS PARA ALCANZAR RESULTADOS

Medimos la efectividad de nuestro trabajo al asegurarnos que el Banco esté haciendo lo que debe hacer y que lo esté haciendo correctamente. Hacer lo que debe hacer implica que el Banco concentre sus recursos en las necesidades de desarrollo más importantes de cada uno de sus países miembros prestatarios, así como en las prioridades del Banco establecidas en su Estrategia Institucional y delineadas en el Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés), que se encuentra en la página 38 y en nuestro [sitio virtual](#). Durante la fase del diálogo estratégico con los países se fijan prioridades más específicas con cada uno de ellos. Una vez que se ha puesto en marcha ese marco estratégico basado en resultados, nuestro trabajo se enfoca en hacer las cosas correctamente. Esto implica fundamentalmente realizar las tareas relativas a la administración, seguimiento y evaluación de los proyectos para garantizar que se logren los efectos esperados en el terreno, y que las enseñanzas extraídas durante su ejecución alimenten esfuerzos futuros.



LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES CON GARANTÍA SOBERANA

En 2013 el BID mejoró los instrumentos que conforman el Marco de Efectividad en el Desarrollo (DEF por sus siglas en inglés) para sus operaciones con garantía soberana. En este marco se adopta un enfoque integral para dichas operaciones, el cual se acompaña de un sistema de instrumentos que le permite al BID diseñar mejores intervenciones, hacer un seguimiento pormenorizado de los proyectos, y asegurarse de que estos alcancen los resultados previstos y generen desarrollo y conocimiento en sectores prioritarios para nuestros países miembros prestatarios en América Latina y el Caribe.

OPERACIONES DEL SECTOR PÚBLICO EN 2013

En 2013 el BID aprobó 110 proyectos del sector público por un total de US\$11.881 millones, de los cuales

US\$7.793 millones representaron proyectos de inversión. Más de la mitad correspondió a los sectores de transporte, y de protección social y salud. El Banco también aprobó proyectos que apoyan el diseño y la implementación de ciertas políticas o reformas específicas. En 2013 se aprobaron 22 préstamos para reformas de política, con un mínimo de una operación en cada sector, por un monto total de US\$3.989 millones. Asimismo se aprobó un proyecto por US\$100 millones bajo la línea de crédito contingente para el desarrollo de la sostenibilidad, como se muestra en el Gráfico 1.

En los últimos años el BID ha venido adoptando un enfoque multisectorial en sus intervenciones, dada la mayor complejidad de los problemas de desarrollo de la región. Este enfoque le permite aprovechar las sinergias y externalidades positivas generadas por el trabajo de



Para saber más
del 2013, lea el
Reporte Anual

PROYECTOS APROBADOS: **110**
MONTO EN MILLONES
DE DÓLARES: **\$11.881**

PROYECTOS DE INVERSIÓN: 87
MONTO EN MILLONES DE DÓLARES: \$7.793
PRÉSTAMOS BASADOS EN POLÍTICAS: 22
MONTO EN MILLONES DE DÓLARES: \$3.989

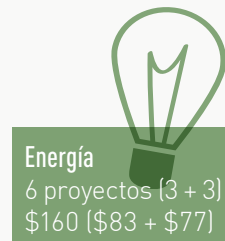
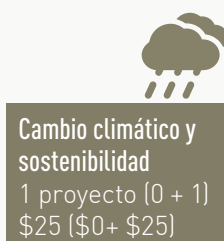
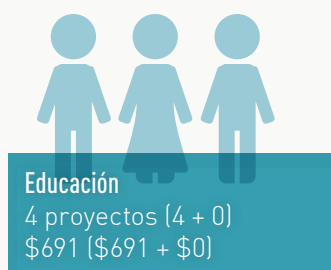


Gráfico 1: Proyectos del sector público aprobados en 2013 por división (en millones de dólares) • Total por división (Inversión + Préstamos Basados en Políticas)

*Un proyecto bajo la línea de crédito contingente para desarrollo sostenible por US\$ 100 millones.

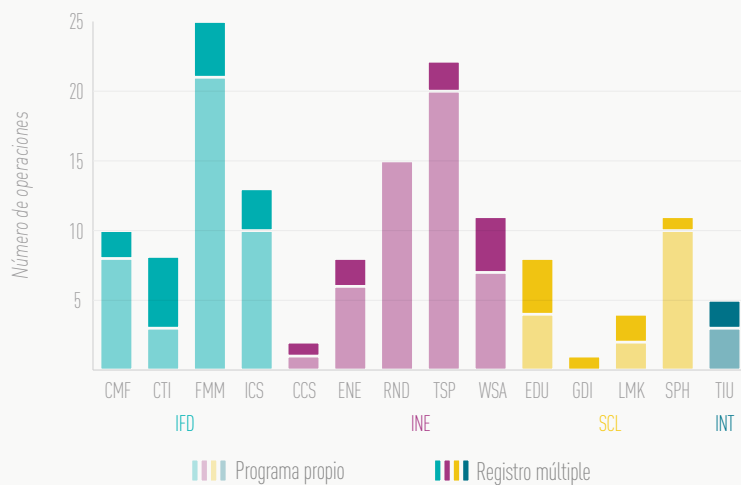
equipos multidisciplinarios. Es por ello que el volumen de financiamiento registrado para cada división específica ofrece una visión parcial sobre la manera en que el BID está asignando sus recursos. Al respecto, es importante señalar que el Gráfico 1 muestra el volumen de financiamiento para la división que dirigió el proyecto y no tiene en cuenta sus posibles contribuciones a otros desafíos de desarrollo que son responsabilidad de otras divisiones del Banco.

En 2013 hubo 34 operaciones —29 con garantía soberana (el 20% del total aprobado) y cinco sin garantía soberana— que fueron producto del trabajo mancomunado de distintas divisiones del BID. En la jerga institucional, a esto se le conoce como “registro múltiple”. Este tipo de colaboración le permite a las divisiones combinar conocimientos técnicos sectoriales para concebir mejores proyectos, aumentando así la calidad y eficiencia de sus operaciones.

INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO EFECTIVO EN 2013

Los instrumentos para el desarrollo efectivo le permiten al Banco programar sus operaciones con base en resultados medibles y concretos, mejorar el seguimiento de sus proyectos durante la fase de ejecución, y garantizar una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas.

Nuestra efectividad en el desarrollo comienza por garantizar que exista una Estrategia de País bien definida que identifique con claridad los retos de desarrollo de los países y en los cuales el Banco concentre sus esfuerzos. Nuestro programa de préstamos se fundamenta en dicha Estrategia, y ambos cuentan con indicadores de medición de resultados. En las Estrategias de País se define una serie amplia de indicadores con la cual se alinean los resultados definidos de los diversos proyectos. Estos indicadores se basan en notas sectoriales específicas a cada país, las cuales son un producto de conocimiento clave que fortalece el diálogo de políticas entre el Banco y los países miembros prestatarios. La contribución y atribución del avance del Banco en el cumplimiento de los indicadores de la Estrategia de País se miden a través del avance en los indicadores de un determinado proyecto. Este instrumento ayuda a asegurar que nos concentremos en proyectos que contribuyen a alcanzar nuestras metas. Otra de sus características importantes es que nos permite verificar que el trabajo que realizamos con los países miembros guarde armonía con las prioridades institucionales definidas por nuestros accionistas.



Departamentos - IFD: Instituciones para el desarrollo, INE: Infraestructura & medio ambiente, SCL: Social, INT: Integración & comercio.

Divisiones - CMF: Mercados de capital e instituciones financieras, CTI: Competitividad e innovación, CMM: Gestión fiscal y municipal, ICS: Capacidad institucional del Estado, CCS: Cambio climático y sostenibilidad, ENE: Energía, RND: Medio ambiente, desarrollo rural y administración de riesgos por desastres, TSP: Transporte, WSA: Agua y saneamiento, EDU: Educación, GDI: Género y diversidad, LMK: Mercados laborales, SPH: Protección social y salud, TIU: Integración y comercio.

Gráfico 2: Operaciones de registro múltiple con garantía soberana

De los 110 proyectos con garantía soberana aprobados, 90 se alinearon tanto con las prioridades institucionales del Banco como con la respectiva Estrategia de País. Entre tanto, hubo siete que solamente estuvieron alineados con su correspondiente Estrategia de País, mientras que tres no tuvieron relación con ninguno de estos dos referentes pero fueron aprobados por el Banco dado que abordaban brechas de desarrollo importantes para los países.

En 2013, El BID aprobó Estrategias de País basadas en resultados con las Bahamas, Belice, México y Jamaica. Con lo anterior, cada uno de los 26 países miembros prestatarios cuenta con una Estrategia de País con indicadores de resultados bien definidos.

Después de cinco años diseñando Estrategias de País basadas en resultados, el Banco ha aprendido lecciones importantes y ha entendido cómo aprovecharlas como un verdadero instrumento estratégico. Durante este período, se han identificado varios problemas en su diseño y su uso efectivo. Entre ellos se destaca primero, la dificultad de enfocarse en los retos de desarrollo más apremiantes en lugar de dispersar esfuerzos en una amplia gama de objetivos. Y segundo, la larga duración que toma prepararlas. Para hacer frente a estos y otros problemas, durante el 2014 el Banco refinará este instrumento.

A nivel de proyectos, el DEF cuenta con tres instrumentos importantes para asegurar que se alcancen los objetivos de desarrollo deseados. Estos son: la Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM por sus siglas en inglés), el Informe de Seguimiento de Progreso (PMR por sus siglas en inglés), y el Informe de Terminación del Proyecto (PCR por sus siglas en inglés). Cada proyecto del Banco con un país debe someterse a un análisis empírico que justifique la operación. Dicho análisis define un conjunto de metas, productos y resultados que deben guardar relación con el motivo de la intervención propuesta y sus

objetivos. Los proyectos deben demostrar su factibilidad económica, además de especificar de qué manera se les dará seguimiento y cómo se evaluará su impacto.

La Matriz de Efectividad en el Desarrollo del BID es el instrumento principal del Marco de Efectividad en el Desarrollo para evaluar hasta qué punto un proyecto satisface estos requisitos en la etapa de diseño. La matriz permite calificar todos los proyectos antes de su aprobación por parte del Directorio Ejecutivo del BID, a fin de asegurar que estén bien diseñados y contengan resultados medibles.

Los puntajes de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo van de 0 a 10. El puntaje global es el promedio simple de las calificaciones obtenidas por el proyecto en tres dimensiones: lógica del programa, análisis económico ex ante, y seguimiento y evaluación. El Gráfico 3 contiene los porcentajes de proyectos según su puntaje global de la Matriz de Efectividad en el Desarrollo desde 2009. El gráfico muestra que los niveles de evaluabilidad general han aumentado considerablemente, a tal punto que en 2013 todos los proyectos tenían un puntaje de evaluabilidad de más de 7.

Cabe notar que los resultados no son estrictamente comparables de un año a otro debido a que el BID ha elevado los estándares para alcanzar dichos puntajes desde que se concibiera la DEM en 2008. Es así como las cifras del Gráfico 3 indican simplemente una tendencia hacia una mejora continua en la forma en que podemos evaluar nuestros proyectos. Si también tomáramos en cuenta el hecho de que la calificación de los mismos es ahora más rigurosa, esta tendencia habría sido mucho más pronunciada.

Para entender mejor lo que hay detrás de este puntaje global es importante examinar cada una de las dimensiones de forma más minuciosa. El Gráfico 4 muestra la evolución de los puntajes promedio en cada una de las tres dimensiones de 2008 a 2013. Nuevamente, este gráfico permite observar una mejora sostenida, siendo la dimensión de análisis económico la que alcanzó el puntaje promedio más alto en 2013, seguida por las de lógica del programa y seguimiento y evaluación.

Es importante resaltar las mejoras registradas en las tres subcategorías de la lógica del programa, donde se evalúa la calidad del diagnóstico de los problemas de desarrollo y sus posibles soluciones, como se muestra en el Gráfico 5. En promedio, las subcategorías relativas al diagnóstico del programa y a la calidad de la matriz de resultados obtuvieron puntajes superiores al 90% del máximo posible, mientras que la subcategoría relativa a las intervenciones o soluciones propuestas obtuvo puntajes superiores al 83%.

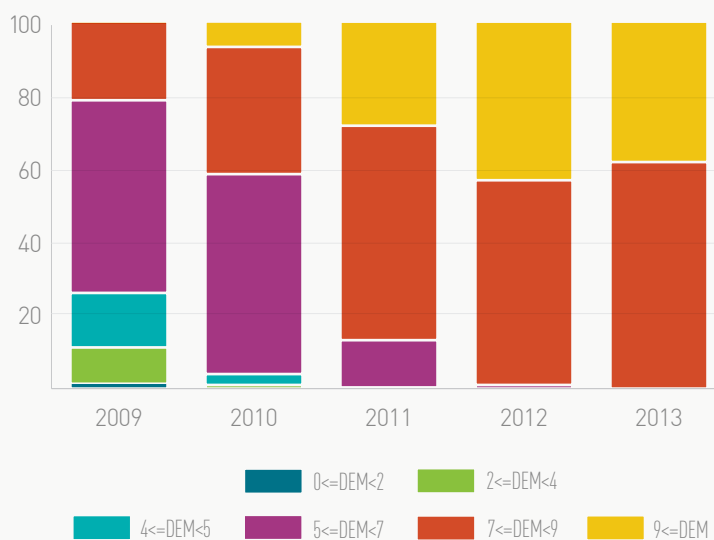


Gráfico 3: Porcentaje de proyectos clasificados según los puntajes del DEM

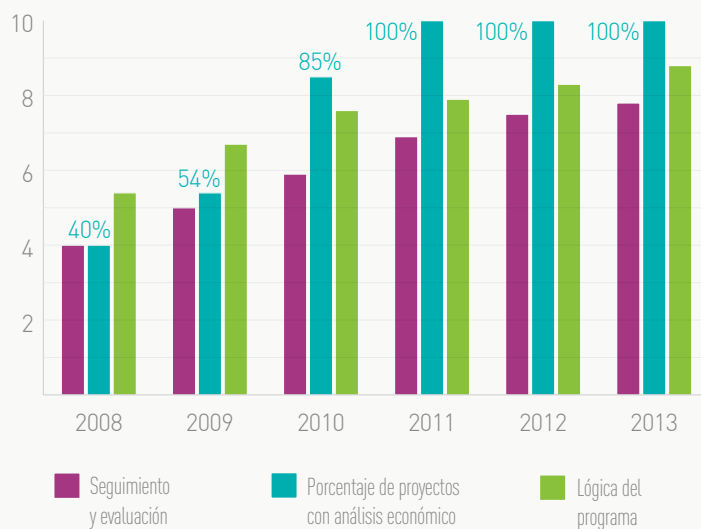
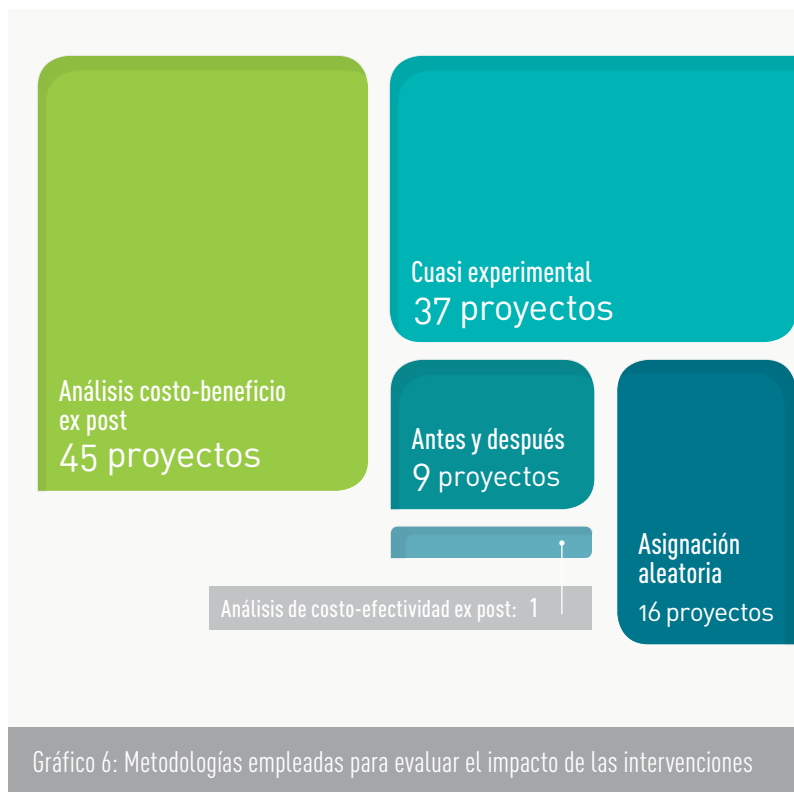
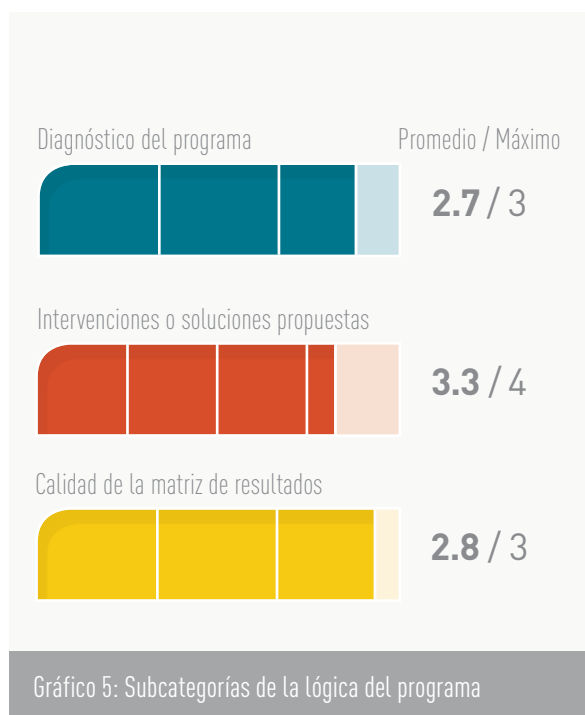


Gráfico 4: Puntajes promedio de la DEM por dimensión, 2009-2013

Nota: A partir de 2013, la dimensión de gestión del riesgo dejó de formar parte del índice de evaluabilidad.

La dimensión del análisis económico evalúa los resultados de los estudios de factibilidad económica para determinar si el proyecto cuenta con información confiable acerca de la rentabilidad de las inversiones. Es importante subrayar que las intervenciones de todos los proyectos aprobados por el Banco en 2013 se habían basado o bien en un análisis de costo-beneficio, en un análisis de costo-efectividad o en análisis económicos generales, como se muestra en la página 12.

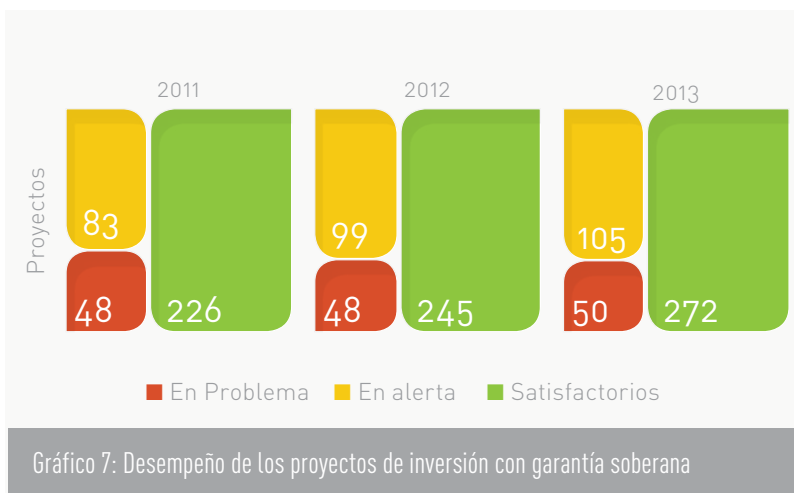
Al evaluar nuestros proyectos en la etapa del diseño creamos incentivos sólidos para que los equipos de proyecto adopten metodologías rigurosas de



evaluación dirigidas a sopesar la efectividad de las intervenciones del BID. Para la mitad de los proyectos aprobados en 2013 se ha propuesto emplear metodologías experimentales o cuasi experimentales que midan los efectos de sus intervenciones principales. Entre los restantes, el 42% utilizará algún tipo de análisis costo-beneficio ex post y el 8% recurrirá a comparaciones reflexivas (antes y después), como se muestra en el Gráfico 6.

Una vez diseñados los proyectos, es fundamental dar seguimiento a su ejecución con el fin de asegurar que en realidad se logren las metas propuestas. Esto se hace a través del Informe de Seguimiento de Proyecto (PMR por sus siglas en inglés), el segundo instrumento del Marco de Efectividad en el Desarrollo. Con este se da seguimiento a la entrega de productos, la obtención de efectos directos y resultados, así como los costos incurridos a lo largo del proyecto. En el informe se emplean indicadores agregados para clasificar el funcionamiento de los proyectos. El principal de ellos es el llamado “índice de desempeño” (PI)¹, que se usa para evaluar en qué medida los costos y los cronogramas se están apartando del plan original y permite clasificar los proyectos como “satisfactorios,” “en alerta,” o “en problema”.

Entre el ciclo de 2012 y el de 2013, la clasificación general de los proyectos de inversión con garantía soberana mejoró ligeramente. Cerca del 63% de los proyectos



en ejecución fueron clasificados como satisfactorios, lo que representa un aumento de 1,2 puntos porcentuales con respecto del año anterior. Esta mejora se tradujo en una ligera reducción del número de proyectos en alerta o problemáticos, que representaron el 24 y el 12% del total respectivamente.

El Gráfico 7 muestra un pantallazo del desempeño de los proyectos, por lo que también es importante examinar el número de intervenciones que mejoraron su clasificación de un año a otro. En 2012, el 32% de aquellos clasificados como “en problema” pasaron a la categoría de

¹ El índice de desempeño (PI por sus siglas en inglés) capta los resultados de dos subíndices: el índice de desempeño de costos, que mide las diferencias en términos de costos, y el índice de desempeño del cronograma, que cuantifica las diferencias en términos del tiempo.

¿POR QUÉ HA DE IMPORTARNOS EL ANÁLISIS ECONÓMICO?

Ninguna empresa bien administrada haría una inversión si no esperara obtener un buen rendimiento. Lo mismo puede decirse de una institución de desarrollo. Debemos asegurarnos de que nuestros proyectos contribuyan al bienestar económico y social de nuestros países miembros prestatarios. Con ese fin, antes de decidir si invertimos en alguna iniciativa, es necesario que podamos determinar si la inversión resultará rentable en términos de desarrollo. Es por ello que todos nuestros proyectos deben venir acompañados de un análisis económico antes de que el Directorio Ejecutivo pueda darles su visto bueno.

Cuando los beneficios son fáciles de cuantificar en términos monetarios, se exige realizar un análisis costo-beneficio de los proyectos. Esto nos permite medir si los beneficios superan los costos, lo cual constituye un indicio de que la intervención propuesta sí contribuirá al bienestar de los beneficiarios. Cuando resulta difícil medir los beneficios en términos monetarios, los proyectos deben venir acompañados de un análisis costo-efectivo, en el que se compara el costo de diversas maneras de obtener el mismo efecto directo en lo relacionado con el desarrollo. El método de análisis que se seleccione para el proyecto será aquel que produzca el mayor aporte al desarrollo en función de sus costos.

En 2013, el 83% de los proyectos fue sometido a un análisis costo-beneficio. En este tipo de análisis, los resultados se presentan comúnmente como tasa interna de retorno (TIR) y valores presentes netos (VPN), es decir, la diferencia entre los costos económicos descontados y los beneficios económicos descontados de un proyecto.

El BID considera que un proyecto es económicamente viable si su TIR es superior al 12%. Los resultados muestran una amplia gama de valores de TIR, las cuales oscilan entre el 17 y el 32%.

Dado el tamaño reducido de la muestra para cada sector, es difícil extraer conclusiones generales sobre las tendencias que subyacen a estas cifras. No obstante, conviene observar que el análisis costo-beneficio puede tener un ses-

go debido a su carácter prospectivo, lo cual podría llevar a sobreestimar los beneficios y a subestimar los costos. Para abordar este problema, el BID revisa cuidadosamente los análisis costo-beneficio que realizan los equipos de proyecto como parte del proceso de asignación de puntajes para la Matriz de Efectividad en el Desarrollo analizando cuidadosamente los supuestos y realizando distintos análisis de sensibilidad.

El análisis de costo-efectividad es el más apropiado para aquellos proyectos en los que es difícil cuantificar los beneficios en términos monetarios, porque de lo contrario habría que asumir supuestos cuestionables acerca de los beneficios futuros. Por tal motivo, los resultados de un análisis costo-beneficio para ciertos proyectos pueden no brindar suficientes elementos para determinar la factibilidad de un proyecto. En 2013, los únicos sectores para los que se aplicó un análisis costo-efectividad fueron los sociales (principalmente salud y protección social), que constituyen el 7% de los proyectos aprobados en ese año. Esto representa un cambio drástico comparado con 2012, cuando varios sectores no sociales emplearon este tipo de análisis a pesar de que varios de los beneficios podían medirse en términos monetarios (y por lo tanto se prestaban más para un análisis costo-beneficio). Esta modificación refleja los esfuerzos del Banco encaminados a incrementar el rigor de sus análisis económicos mediante la promoción del uso de los análisis costo-beneficio cuando resulten más apropiados.



Gráfico 8: TIR para los proyectos del BID aprobados en 2013

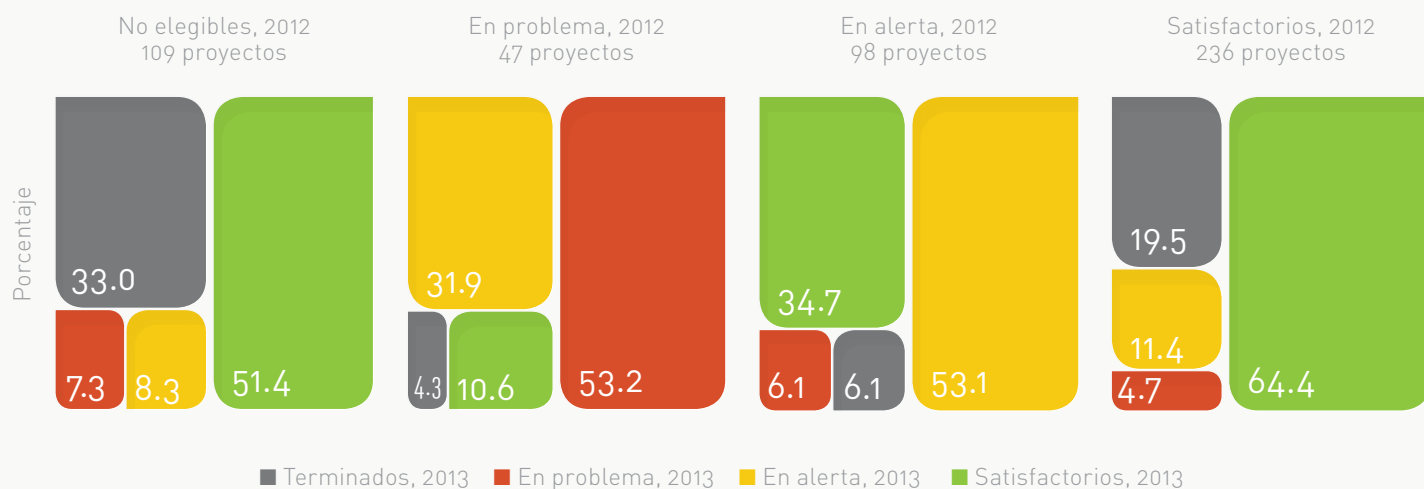


Gráfico 9: Transiciones en el índice de desempeño de 2012 a 2013 según el PMR
 Nota: El gráfico incluye operaciones con garantía soberana con un ID válido.

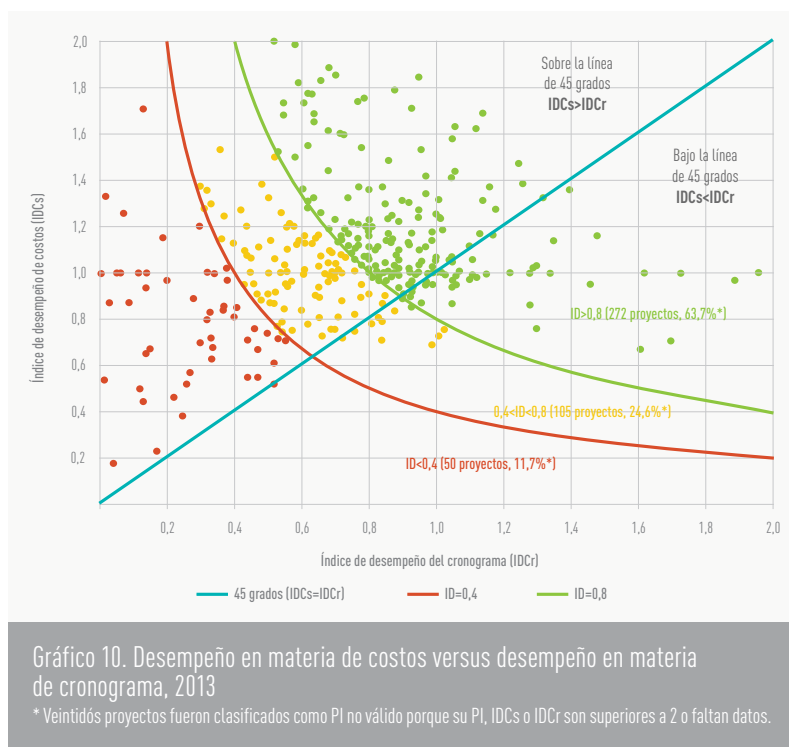
“en alerta”, mientras que el 11% pasó a la categoría “satisfactorios”. También se registraron mejoras en los proyectos que en 2012 habían sido clasificados como “en alerta”, pues casi el 35% pasó a la categoría de “satisfactorios” en 2013.

Sin embargo, la clasificación de un número importante de proyectos se mantuvo intacta: el 53% de los proyectos clasificados como “problemáticos” y “en alerta” en 2012 permanecieron en estas categorías en 2013. Solamente un pequeño porcentaje registró una clasificación inferior. El 11% de los proyectos clasificados como “satisfactorios” bajó a la categoría de “en alerta” en 2013, y un 5% más descendió a la de “en problema”. Entre tanto, tan solo el 6% de los proyectos “en alerta” descendió a la categoría de “en problema”, como se muestra en el Gráfico 9.

El desempeño de la gran mayoría de los proyectos del BID sigue siendo mejor en materia de costos que de cronograma, tal y como se observa en el Gráfico 10, donde se comparan las desviaciones en esos dos frentes. Cuanto mayor sea la desviación en los costos, menor será el índice de desempeño de costos (IDCs) en el eje Y. Lo mismo en lo que respecta al índice de desempeño de cronograma (IDCr) en el eje X.

Los proyectos que figuran en dicho gráfico se dividen en tres categorías: satisfactorios (en verde), en alerta (en amarillo) y en problema (en rojo). La línea recta de 45 grados refleja las desviaciones en materia de costos y de cronograma en los proyectos. El hecho de que la mayoría de los proyectos de las tres categorías se sitúen por encima de la línea de 45 grados indica que los retrasos en la ejecución son más pronunciados que los sobrecostos.

Hacer seguimiento del desempeño de los proyectos es un componente central del Marco de Efectividad en

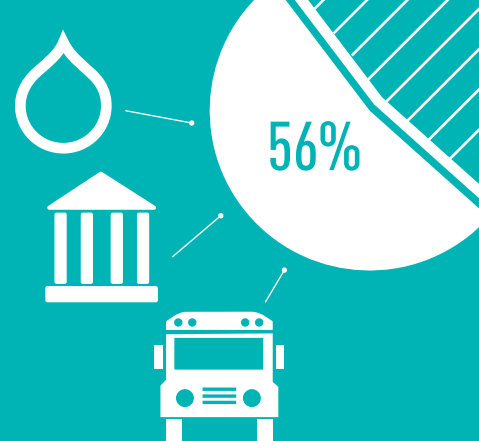


el Desarrollo y por lo tanto su continuo mejoramiento ha sido la principal prioridad de la Administración. Haber sistematizado el instrumento para el seguimiento de proyectos desde el año 2008 ha sido un gran logro para el Banco. Durante estos años hemos aprendido que un sistema de seguimiento (o monitoreo) requiere más información cuantitativa y cualitativa para brindar una visión más precisa sobre el desempeño de nuestra cartera. Por esta razón, en 2013 el Banco mejoró su PMR. El sistema mejorado se adoptará en todo el Banco a partir de 2014 y marcará el comienzo del uso de información cuantitativa y comparable para evaluar la entrega de productos, así como el progreso alcanzado para que un proyecto cumpla con sus objetivos de desarrollo.

El sistema permitirá que varios socios, entre ellos las agencias ejecutoras, actualicen información en línea acerca de los proyectos que están en

PANORÁMICA: 2013

Cartera de proyectos del sector público en ejecución



Lea más en el
Reporte Anual de
Operaciones 2013

ejecución. Este adelanto acelerará la recopilación de datos sobre el desempeño de los proyectos, permitiendo que el BID y sus socios puedan detectar y corregir con mayor rapidez cualquier problema que afecte a los proyectos. Además combina información de otros sistemas de gestión del Banco, generando un conjunto de indicadores comparables que permiten al BID medir el nivel de desembolsos a lo largo del tiempo frente a otros proyectos en ejecución en el país, comparar los costos reales y previstos, los plazos de entrega de los productos, y realizar un seguimiento de la entrega de resultados del proyecto durante varios períodos de tiempo.

Una vez que se termina un proyecto el BID lleva a cabo una auto-evaluación para determinar si cumplió o no con los resultados esperados. Estas evaluaciones, conocidas como Informes de Terminación de Proyectos (PCR por sus siglas en inglés), son el tercer instrumento del DEF. El Banco aprobó 60 informes de terminación de proyecto en 2013, lo que representa el 78% de todas las operaciones que requerían autoevaluaciones sobre su finalización en 2012. De este total, el 17% fue clasificado como “altamente probable” en cuanto al logro de sus objetivos de desarrollo, el 71% como “probable” y el 12% con “baja probabilidad” o “improbable”.

Similar al trabajo con los PMR, en 2013 el Banco se enfocó en mejorar a los PCR para que se conviertan en un instrumento más efectivo para evaluar proyectos

de manera objetiva, transparente y con un sólido fundamento empírico. Las modificaciones que se están introduciendo responden a recomendaciones formuladas por nuestra Oficina de Evaluación y Supervisión, donde se señaló que la mayoría de los PCR contenían muy poca evidencia empírica acerca de si se habían cumplido o no los resultados prometidos o si las intervenciones habían generado los efectos deseados o previstos.

Las directrices técnicas que el Banco está desarrollando para este instrumento mejorado le permitirán al Banco incorporar sistemáticamente las lecciones aprendidas de los proyectos y mejorar continuamente su eficacia para el desarrollo. Esto significa que el PCR contará con una serie de indicadores y documentación sobre los resultados obtenidos que permitirán que cualquier individuo interesado en lo que hacemos pueda saber si hemos hecho o no un buen trabajo.

En 2013, se hizo una prueba piloto del PCR mejorado en la que se incluyeron 13 proyectos que representan el 65% de los sectores que se benefician de préstamos del BID. En este grupo figuraban intervenciones financiadas mediante diversos tipos de préstamos (para reformas de política e inversión, por ejemplo). Al seleccionar un conjunto diverso de proyectos e instrumentos, buscábamos obtener la retroalimentación suficiente para asegurarnos de que nuestras directrices técnicas pudieran aplicarse y ser de utilidad a todos los proyectos del Banco.

A partir de la experiencia de esta prueba piloto, en 2014 haremos ajustes a estas directrices y esperamos lanzar el nuevo instrumento a mediados del año. La idea es que las nuevas directrices mejoren la transparencia y la rendición de cuentas en el Banco, constituyan un medio de aprendizaje para formular mejores Estrategias de País e intervenciones, y mejoren la ejecución de nuestros proyectos.

LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES SIN GARANTÍA SOBERANA

El sector privado no sólo es importante para fomentar el desarrollo económico y lograr un mayor crecimiento económico, también es un vehículo clave para reducir la pobreza y crear oportunidades para los individuos. Por lo tanto, la promoción del desarrollo a través del sector privado ha sido un mecanismo clave del Banco para apoyar a los países de América Latina y el Caribe.

Existen diferentes formas de apoyar al sector privado. En algunos casos es a través de intervenciones directas que alivian algunos de los principales desafíos que limitan un crecimiento económico sostenido. En otros casos es por medio de intervenciones indirectas que fomentan un buen clima de negocios y mejoran el desempeño del sector privado. La estrategia del BID ha avanzado en ambas direcciones, combinando Operaciones con Garantía Soberana (SG por sus siglas en inglés), canalizadas a través de los gobiernos, con Operaciones sin Garantía Soberana (NSG por sus siglas en inglés), mediante la participación directa de agentes privados.

Las intervenciones en el sector privado del BID se han centrado en el apoyo a los mercados desatendidos, como las pequeñas y medianas empresas (PYMES), soporte a los sectores con financiación insuficiente (servicios financieros, de infraestructura y base de la pirámide), y el intercambio de conocimientos y la medición de resultados.

OPERACIONES CON EL SECTOR PRIVADO EN 2013

El Banco respalda los proyectos del sector privado por medio de su Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF), el cual se encarga de las iniciativas de gran escala, y del Sector de Oportunidades para la Mayoría (OMJ), el cual invierte en modelos de negocios escalables que benefician a la población de la base de la pirámide de la región². En 2013 el BID aprobó 58 proyectos del sector privado por un total de US\$2.116 millones, superando los US\$1.500 millones aprobados en 2012. El Gráfico 11 contiene un desglose de las apro-

² El Grupo BID también apoya proyectos del sector privado por medio de la Corporación Interamericana de Inversiones y el Fondo Multilateral de Inversiones, entidades que complementan los productos y servicios del Banco dirigidos al sector privado al concentrar sus operaciones en el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa.

PROYECTOS APROBADOS: **58**
MONTO EN MILLONES DE DÓLARES: **\$2.116**

Departamento de financiamiento estructurado y corporativo:
47 proyectos, \$2.015



Gráfico 11: Operaciones del sector privado aprobadas en 2013

Nota: Se incluyó como préstamo del sector privado un proyecto del FOMIN aprobado por un valor de US\$1,8 millones.

baciones en 2013 según la división del BID responsable de su ejecución.

INSTRUMENTOS PARA LA EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE 2013

Las operaciones del Banco con el sector privado se estructuran y supervisan en función de su rendimiento financiero y sus efectos directos en el desarrollo. Los informes anuales de supervisión que se preparan para cada proyecto de la cartera contienen información relacionada con su solvencia, desempeño operacional, indicadores de desarrollo y grado de cumplimiento de sus condiciones contractuales, salvaguardias ambientales y metas de desempeño.

Los instrumentos para el diseño, ejecución seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo de los proyectos del sector privado han venido evolucionando desde cuando los adoptamos originalmente a mediados de la década de 2000. A lo largo de este periodo hemos dado varios pasos dirigidos a adaptar gradualmente estos instrumentos y mecanismos en aras de mejorar nuestras normas de efectividad en el desarrollo, al tiempo que satisfacemos las necesidades de nuestros clientes. Se trata de un proceso continuo que constituye la piedra angular de una propuesta dirigida a fusionar las actividades de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), OMJ y SCF en una sola entidad que estará a cargo de la totalidad de las actividades del sector privado del Banco. Esta fusión consiste en cambiar lo que hacemos y la forma en que lo hacemos con el fin de mejorar la eficacia del desarrollo de las operaciones con el sector privado.

Con el fin de establecer mejores medidas de efectos directos, evaluación, seguimiento y autoevaluación de los proyectos, el Directorio Ejecutivo del BID aprobó una nueva Matriz de Efectividad en el Desarrollo, con la cual se busca evaluarlos en su fase de diseño. En la actualidad la matriz para nuestras operaciones sin garantía soberana forma parte de un conjunto amplio de instrumentos para medir la efectividad en el desarrollo que entrará plenamente en vigencia en 2014; con ello se busca afinar nuestro enfoque en los resultados del desarrollo, agilizar los procesos y crear un sistema integrado de gestión de datos.

Este conjunto de herramientas conexas, actualmente se asemeja más al Marco de Efectividad en el Desarrollo para proyectos con garantía soberana, con algunas diferencias que se explican por las propias características de los clientes y el alcance de las operaciones. El conjunto de instrumentos emplea una plataforma sólida para el manejo de la información, con la cual el Banco

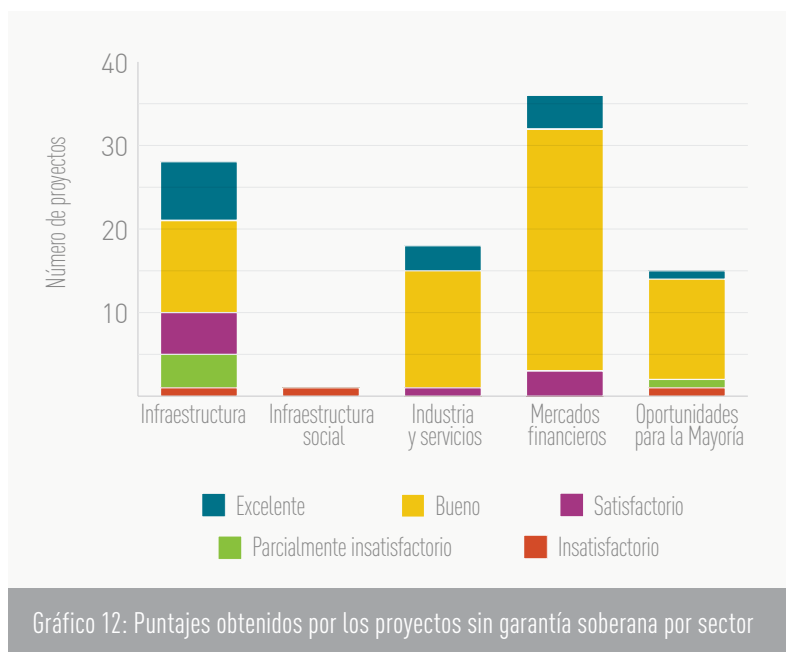
puede compilar una base de datos completa de los resultados de desarrollo generados por sus proyectos con el sector privado. Además, esta plataforma sentará las bases para una mejor presentación de informes y para hacer un seguimiento más detallado de los resultados, lo que a su vez permitirá que los equipos de proyecto detecten lo que no funciona y hagan los ajustes del caso siempre que sea factible.

Asimismo, estos instrumentos contienen elementos que apuntan a reducir al mínimo la carga que representa la preparación de informes para los clientes, pues les permite presentarlos directamente al Banco por medio de una interfaz virtual. La nomenclatura y las definiciones de los indicadores que se utilizan han sido armonizadas con las de otras instituciones financieras de desarrollo.

A fines de 2013, la cartera del sector privado del BID estaba conformada por 175 proyectos, que totalizaban un saldo pendiente de US\$6.036 millones, una cifra sin precedentes. La mayor parte de los proyectos de esta cartera corresponde al sector energético. En 2013 se desembolsó un monto total de US\$2.200 millones, superando los US\$975 millones de 2012.

En 2013, el Banco hizo un monitoreo anual de los resultados de desarrollo que se estaban logrando a través de los proyectos del sector privado hasta fines de 2012. A estos resultados se les asigna un puntaje mediante un sistema de calificación que va desde excelente hasta insatisfactorio. Es importante resaltar que 92% de los proyectos revisados fueron calificados como satisfactorios, buenos o excelentes. El Gráfico 12 contiene un resumen por sector de los puntajes obtenidos por los proyectos de las carteras del Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo, así como del Sector de Oportunidades para la Mayoría.

Al igual que otras organizaciones multilaterales de desarrollo, el BID lleva a cabo autoevaluaciones anuales una vez se concluyen los proyectos del sector privado. La Oficina de Evaluación y Supervisión (OVE) se encarga de elaborar la lista de los que se deben evaluar cada año, valida cada una de sus calificaciones, y además formula recomendaciones a la Administración del Banco y a su Directorio Ejecutivo.



En 2013 el Banco terminó su quinto ejercicio de autoevaluación con la revisión de un total de nueve proyectos, entre ellos cinco con bancos comerciales. Estos proyectos obtuvieron buenos puntajes en rentabilidad (100%), calidad del trabajo (67%) y adicionalidad (56%), sin embargo exhibieron un desempeño inferior al previsto en términos de resultados de desarrollo (solo el 33% recibió calificación positiva), lo cual refleja un desempeño inferior

al esperado sumado a una falta de evidencia sobre los impactos económicos y sociales. Lo antedicho pone de relieve la necesidad de mejorar el diseño de estos últimos para poder medir sus resultados debidamente, un problema que busca solucionarse a partir de 2014 con la nueva Matriz de Efectividad en el Desarrollo y su conjunto de instrumentos.

MEDICIÓN DE RESULTADOS DE OPORTUNIDADES PARA LA MAYORÍA

Oportunidades para la Mayoría (OMJ) es el único sector dentro de una institución multilateral cuya función se centra exclusivamente en ayudar a establecer industrias con la capacidad de atender las necesidades fundamentales de quienes se encuentran en la base de la pirámide. El éxito de este esfuerzo depende de nuestra capacidad de aplicar mejores prácticas y difundir historias sobre casos exitosos, y también sobre aquellos que no hayan funcionado. De esta forma se puede ayudar a las empresas a elaborar mejores modelos de negocios para la base de la pirámide y también a movilizar recursos destinados a inversiones de impacto en esta industria incipiente.

Para mostrar con eficacia y eficiencia los resultados alcanzados, OMJ lanzó en 2011 el sistema Pulse, un instrumento informático ubicado en la nube de internet para dar seguimiento a todos los proyectos, desde el momento de su aprobación en el BID hasta su ejecución sobre el terreno, es decir, cuando la empresa cliente o el organismo ejecutor

comienza a notificar periódicamente los resultados obtenidos. OMJ emplea una lista de parámetros de medición estandarizados sobre desempeño financiero y social (IRIS) e imparte capacitación a sus clientes sobre este tipo de métrica. Los clientes tienen la obligación contractual de notificar sus resultados en forma trimestral. De esta manera, durante todo el año OMJ cuenta con datos actualizados sobre el desempeño de sus proyectos, lo que le proporciona a la unidad un panorama más claro sobre el estado de su cartera y contribuye a la toma de decisiones estratégicas del departamento.

SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GÉNERO

OMJ ha adaptado el IRIS para medir los avances logrados en relación con determinados objetivos de desarrollo definidos en su mandato. Por ejemplo, este instrumento contiene indicadores que miden los beneficios que producen sus intervenciones para las mujeres beneficiarias en particular, de modo que tanto los clientes como el BID se hagan responsables de los compromisos adquiridos en materia de inclusión. A través del uso de estos indicadores, OMJ está mejor preparado para identificar potenciales brechas de género en las que deba concentrar sus esfuerzos.

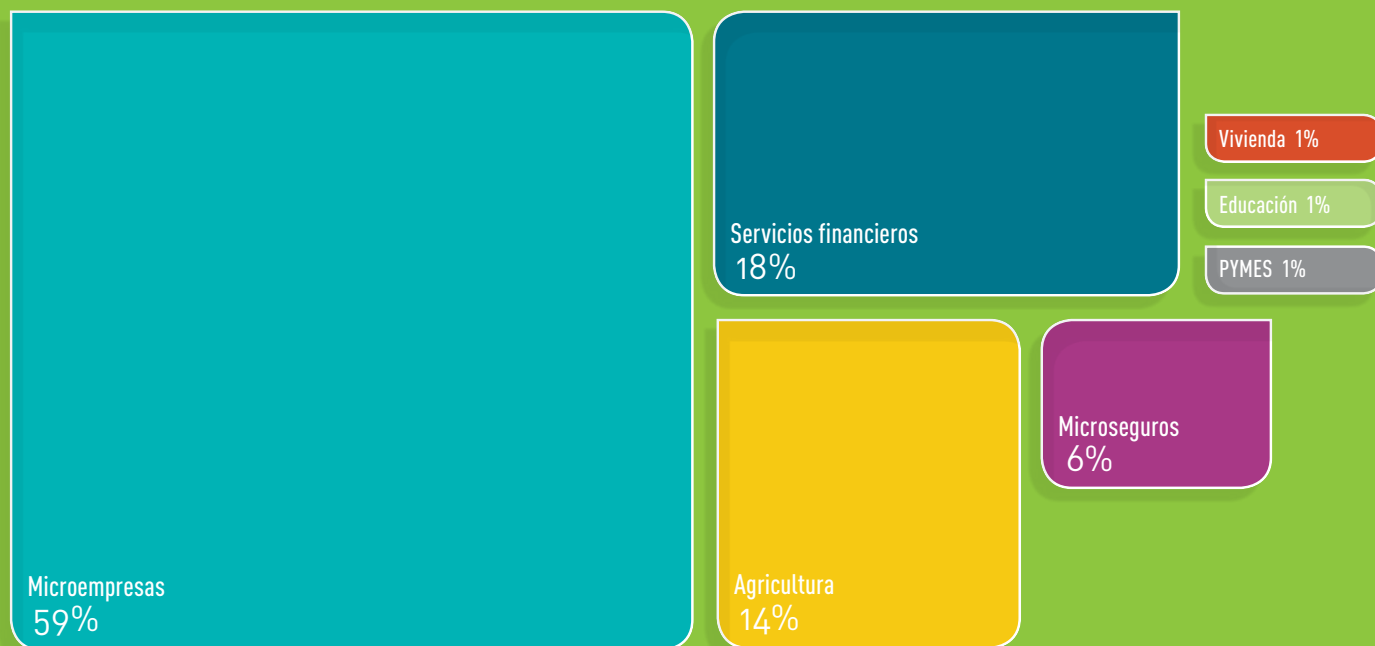


Gráfico 13: Oportunidades para la mayoría de las mujeres beneficiarias por sector

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EVALUACIONES DE IMPACTO

Una de las aspiraciones permanentes de toda sociedad es alcanzar mejores niveles de vida. Este anhelo lleva a los gobiernos a invertir recursos cada vez más escasos en infraestructura, a promover actividades productivas y a prestar servicios sociales tales como salud y educación, entre otros.

Si bien el objetivo es noble, las buenas intenciones no siempre conducen a resultados. Los gobiernos y la ciudadanía deben también discernir si están cosechando a plenitud los frutos de la inversión de los recursos públicos. No es solo cuestión de transparencia y rendición de cuentas, sino de eficacia: los recursos escasos deben invertirse donde puedan producir los mayores beneficios.

Las evaluaciones de impacto constituyen un instrumento importante para medir si se están empleando bien los recursos dirigidos al desarrollo en términos de eficacia y eficiencia. Con ello, los países y las organizaciones como el BID pueden determinar en qué medida se están alcanzando en realidad los ob-

jetivos del desarrollo y a la vez corregir las consecuencias imprevistas. Si se diseñan correctamente, estas evaluaciones pueden mostrar por qué funcionan los programas y cómo mejorarlos. Son también un instrumento valioso para informar, diseñar, adaptar y ejecutar intervenciones. Además, las enseñanzas



extraídas de un programa pueden beneficiar por igual a otros países o instituciones del mundo que se proponen hacer frente a situaciones similares.

Al diferenciar el aporte de una intervención de otros factores externos, la evaluación de impacto establece un vínculo causal entre ésta y un resultado determinado. Se trata de un método de evaluación único en cuanto a su capacidad de medir los impactos y atribuirlos. Empero, llevarla a cabo de manera exitosa puede ser una tarea compleja que requiere un firme compromiso de todas las partes interesadas. Se necesitan profesionales calificados que supervisen de cerca el proceso y aborden debidamente los obstáculos prácticos y logísticos, que recopilen datos con propósitos específicos y que realicen el trabajo analítico e informático que se precisa. Esta tarea puede ser costosa, en particular si exige recabar datos confidenciales. Por lo tanto, y no obstante su importancia, realizar evaluaciones de impacto es una actividad que frecuentemente está por fuera del alcance de gobiernos que de por sí ya afrontan limitaciones presupuestales.

Desde que el BID introdujera el Marco de Efectividad en el Desarrollo en 2008 se han aprobado 196 proyectos en el sector público y 3 en el Sector de Oportunidades para la Mayoría que incorporan la realización de evaluaciones de impacto. En el 27% de los casos se decidió no llevarlas a cabo, se cambió la metodología elegida o aún no se habían iniciado al momento de realizar este informe. En 11 proyectos, después de haber sido aprobados, se cambió la metodología de evaluación reflexiva a experimental o cuasi-experimental, y actualmente se están llevando a cabo evaluaciones de impacto en 8 de ellos. De los 154 que continuaron con la evaluación prevista, 77 están en etapa de diseño, 67 se encuentran en ejecución y 10 se han finalizado. En 35% de las evaluaciones se siguió una metodología experimental mientras el resto condujo las evaluaciones con métodos cuasi-experimentales u otros.

Desde 2008, la importancia de evaluar el impacto de nuestras operaciones se ha convertido en parte intrínseca del DNA del Banco. Ahora que se ha plantado dicha semilla, hay que tener en cuenta su costo y complejidad



Gráfico 14: Número de proyectos con evaluación de impacto, por sector

y adoptar un enfoque estratégico. Para el BID, ello significa asignar en forma prioritaria el tiempo de su personal y sus fondos a aquellas evaluaciones que puedan contribuir de manera significativa a la base de conocimientos en materia de desarrollo y, en especial, a ayudar a resolver los problemas a los que se ven abocados nuestros países miembros prestatarios en este terreno.

El BID tiene el compromiso de aprender constantemente de las evaluaciones de impacto y de compartir estos conocimientos con nuestros países miembros prestatarios y con los segmentos de la comunidad internacio-

nal que se enfrentan al mismo tipo de desafíos. Tras décadas de trabajo en el campo del desarrollo por parte de gobiernos y organizaciones internacionales, se ha visto que el precio de la ignorancia es muy alto. De cara al futuro, las evaluaciones de impacto complementarán otros instrumentos de seguimiento y diagnóstico que ayuden a optimizar los fundamentos empíricos del desarrollo. En el siguiente recuadro se proporcionan mayores detalles sobre la forma en que las evaluaciones de impacto que apoya el BID contribuyen a asegurar la efectividad en el desarrollo económico y social de la región.

¿Por qué hacemos evaluaciones de impacto?

Para mejorar la rendición de cuentas:

Las evaluaciones de impacto miden la eficacia de nuestras intervenciones.

Para respaldar con hechos las decisiones de políticas públicas:

Los formuladores de políticas públicas pueden valerse de la evidencia surgida de las evaluaciones de impacto bien sea para lograr apoyo y financiamiento para ciertas intervenciones, expandir aquellas que ya están en curso y que son eficaces y/o rediseñar o definitivamente cancelar las que no lo son.

Para mejorar la transparencia:

Las evaluaciones de impacto pueden ayudar a mantener informadas a las partes interesadas —donantes, medios de comunicación y sociedad civil, entre otros— acerca de la efectividad con que se utilizan los fondos públicos.

Para mejorar la gestión:

Las evaluaciones de impacto pueden constituirse en poderosas herramientas de gestión que hacen posible ensayar enfoques innovadores para los programas y diseñarlos de manera tal que se maximice el impacto.

Para potenciar la cooperación para el desarrollo:

Las evaluaciones de impacto aportan evidencia empírica acerca de la efectividad de las intervenciones y así contribuyen a orientar la asignación de recursos escasos por parte de los donantes y otros agentes, esto redundará en mejores políticas de desarrollo en el ámbito mundial.

Para aprender sobre lo que funciona:

Las evaluaciones de impacto son el mecanismo más eficaz para verificar si las intervenciones han sido diseñadas para alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible. No sólo permiten ver si los proyectos logran sus metas, sino también sirven como un mecanismo para aprender acerca de la manera en que las intervenciones son implementadas.



LO APRENDIDO



PROGRAMAS DE TRANSFERENCIAS DE EFECTIVO:

Entre las intervenciones que a menudo son objeto de evaluaciones de impacto figuran las transferencias monetarias condicionadas. Buena parte de la evidencia empírica internacional sobre su desempeño en países de ingresos bajos y medianos proviene precisamente de América Latina y el Caribe. En este momento el BID está apoyando un grupo de evaluaciones de impacto en este campo con el fin de entender mejor las diferencias en el funcionamiento de dichas intervenciones en zonas urbanas y rurales; la forma más efectiva de diseñar esquemas de incentivos; y el impacto que tienen las transferencias de efectivo en la salud materno-infantil y en la reducción del índice de abandono del cargo por parte de docentes que enseñan en áreas cuyas condiciones de vida son difíciles. Los programas de transferencias de efectivo son una plataforma dinámica para ensayar soluciones innovadoras dirigidas a reducir la pobreza y fortalecer el capital humano. Esperamos entonces que de allí surjan muchas enseñanzas interesantes en los años por venir.

Fortalecimiento del programa Oportunidades de México en zonas urbanas

Con esta serie de evaluaciones de impacto se buscaba mejorar la efectividad del programa de transferencias condicionadas de efectivo que México lleva a cabo en sus áreas urbanas, conocido con el nombre de Oportunidades. En anteriores evaluaciones se había registrado una importante brecha entre los ambientes rurales y urbanos en términos de efectividad en el desarrollo. Los efectos obtenidos en las zonas urbanas eran menores debido a que allí, donde los desafíos a tratar son la obesidad y la deserción de la secundaria, se estaba reproduciendo un diseño que había funcionado de manera exitosa en las zonas rurales, donde predominan los problemas de malnutrición y deserción escolar en la primaria. En las evaluaciones de impacto se evidenció la eficacia en función de los costos de un suplemento nutricional alternativo para niños de áreas urbanas, el cual reduce la anemia en siete puntos porcentuales para aquellos menores que están entre 6 a 59 meses de edad, sin tener como efecto secundario el aumento de peso, como sucede con los suplementos tradicionales.

Se demostró además que al introducir una redistribución al presupuesto de las transferencias en educación en las áreas urbanas, pero manteniendo constante su cuantía, se podrían obtener efectos positivos. Así por ejemplo, se constató que la eliminación de las transferencias enfocadas en la asistencia a la escuela

primaria y el aumento en un 25% de aquellas relacionadas con la asistencia a la escuela secundaria en las zonas urbanas no tendría ningún impacto negativo en la primaria. En cambio sí podría reducir la deserción escolar en los niveles escolares superiores en aproximadamente 6 puntos porcentuales, aunque este efecto positivo varió entre los grupos beneficiarios. (*Estudio de próxima publicación*)

Expansión del programa Familias en Acción de Colombia – Fase II

En esta evaluación se analizó el impacto en términos de nutrición, salud y educación de Familias en Acción, el programa de transferencias de efectivo en Colombia. Se hizo un diagnóstico a largo plazo del programa desde la perspectiva de la acumulación de capital humano en municipios de menos de 100.000 habitantes, y se llegó a la conclusión de que éste había aumentado la estatura de los niños de 9 a 12 años de edad en 0,16 desviaciones estándar y había reducido en un 6% la malnutrición crónica de los niños de 9 a 15 años. No obstante, la obesidad en menores de 9 a 12 años había aumentado en 5,6 puntos porcentuales.

Por otra parte, se constató que el programa había tenido un efecto positivo en el manejo de los alimentos cuando los niños padecen de diarrea infecciosa aguda: la probabilidad de ofrecer la misma cantidad de alimento a los que se encuentran enfermos había aumentado en



Lea el documento completo sobre el Programa Familias en Acción en Colombia.

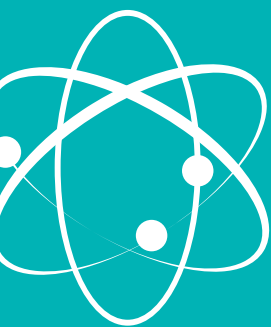
un 48%. Por último, el programa había tenido un fuerte impacto positivo en la educación. Entre los adultos jóvenes (de 18 años o más) que habitan en zonas rurales, la probabilidad de graduarse había aumentado en un 64% y los años de escolaridad en seis meses. Las conclusiones de la evaluación de impacto permitieron modificar el monto y la estructura de los subsidios a fin de fortalecer el programa. Ahora se dividen los municipios en cuatro grupos dependiendo de su nivel de desarrollo social, y las transferencias aumentan a medida que los alumnos pasan al siguiente grado con el fin de reducir el costo de oportunidad de estudiar.

Cómo generar equidad social a través del Programa de Educación Comunitaria en México – Fase II

A la hora de tratar de mejorar la calidad de la educación en las áreas rurales remotas de México, uno de los mayores desafíos consiste en reducir la tasa de deserción de los maestros. México busca mejorar los incentivos para la retención de docentes que ofrece en el marco de su Programa de Educación Comunitaria. Luego de realizar una encuesta, en colaboración con el BID, se estableció una línea de base que logró determinar los motivos por los cuales los maestros abandonan sus cargos. Entre las principales razones figuran la dificultad de adaptarse a la vida en la comunidad a la que fueron asignados y el hecho de que el estipendio que reciben es insuficiente para cubrir su costo de vida.

Por medio de la evaluación de impacto se buscaba entender mejor el fenómeno de la deserción de los maestros, concentrándose en el proceso de adaptación a la comunidad y en el papel que cumple el estipendio en el

abandono del servicio. Del análisis se extrajeron varias recomendaciones importantes en materia de políticas públicas. Primero, los esfuerzos dirigidos a reducir la deserción de los docentes deberían centrarse en el comienzo del año escolar y en los municipios que presentan condiciones difíciles en materia de geografía y de acceso a servicios. Segundo, la capacitación de los maestros debería contemplar técnicas para adaptarse a enseñar y a vivir en comunidades en las que la alimentación, el alojamiento y el transporte pueden ser rudimentarios. Tercero, en la medida de lo posible, los docentes deberían ser asignados a localidades lo más cercanas posible a sus hogares, y se deberían respetar sus preferencias en cuanto al lugar de destino. Cuarto, sus sueldos deberían pagarse en su monto total, es decir, sin deducciones mientras se encuentren en servicio y como incentivo para que permanezcan en sus cargos, mientras que sus gastos de transporte deberían pagarse por separado. Por último, en la evaluación se recomendaba mejorar la comunicación con las comunidades y hacerles seguimiento, a fin de asegurar que se mantengan las condiciones básicas para los maestros; esto incluye lo relativo a su seguridad, salud y saneamiento, e interacción social. (*Estudio de próxima publicación*)



PROGRAMAS DE PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS:

En las cuatro evaluaciones de impacto de programas de fomento de la producción se estudió el impacto de las donaciones de contrapartida en el fomento de la adopción de tecnología, la innovación y, en última instancia, en la eficiencia en la producción. Se confirmó la efectividad de este instrumento cuando se trata de que los beneficiarios intensifiquen sus esfuerzos de innovación y adopten prácticas que puedan incrementar su productividad. No obstante estos hallazgos, se necesita más evidencia para evaluar a fondo la efectividad en función de los costos de estos instrumentos según su diseño específico (incluida la focalización), país y sector.



Lea el documento completo sobre el Programa de transformación tecnológica en Panamá.

Programa multifase de transformación tecnológica en Panamá – Fase I

Por medio de una evaluación del impacto de las donaciones de contrapartida otorgadas por la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Panamá (SENACYT) se estudió la efectividad de los fondos para el desarrollo de tecnología. Dichas donaciones tenían por objeto apoyar las iniciativas de innovación de empresas panameñas. Aprovechando la primera Encuesta Panameña de Innovación, en la evaluación de impacto se analizó el efecto que produce recibir apoyo de SENACYT tanto

en cuanto a la probabilidad de emprender actividades de innovación e investigación y desarrollo, como en lo que se refiere a la magnitud de las inversiones en estas actividades. La evaluación demostró que el programa había ayudado a las empresas beneficiarias a triplicar sus inversiones en innovación y a cuadruplicar las destinadas a investigación y desarrollo. Asimismo había permitido que el 30% de los beneficiarios emprendieran por primera vez actividades de este tipo. Dadas las limitaciones en materia de datos, en la evaluación no se pudo estudiar el efecto del programa en la productividad y la adopción de

nuevos productos y procesos a mediano y largo plazo. Sin embargo, estos hallazgos ofrecen mayor evidencia sobre la eficacia de las donaciones de contrapartida en la promoción de la innovación, con lo cual se añade por primera vez el caso de una economía centroamericana a los estudios existentes. De esta evaluación surgieron varias recomendaciones centradas en la recopilación de información y la elaboración de indicadores.

Financiamiento de proyectos de inversión y reestructuración productiva para empresas y para el desarrollo exportador en Colombia

Los bancos de desarrollo estatales pueden desempeñar una función crítica en la canalización de recursos públicos hacia empresas que a pesar de mostrar buenas perspectivas comerciales y estar bien administradas, tienen muy poco o ningún acceso a crédito. Dos evaluaciones de impacto del BID sobre Bancoldex —un banco colombiano de desarrollo de segundo piso que ha recibido financiamiento del BID mediante dos préstamos— ofrecen evidencia empírica acerca de dicha función. Con base en datos bastante desagregados sobre crédito y empresas, en estos estudios se analizó el impacto de los préstamos de Bancoldex en el acceso a financiamiento y en el desempeño económico de las firmas beneficiarias durante la década pasada. En el primero de ellos se llegó a la conclusión de que las empresas que utilizaron líneas de crédito de Bancoldex obtuvieron préstamos con tasas de interés más bajas y plazos más prolongados que las demás. Por otra parte, las firmas beneficiarias expandieron sus relaciones crediticias con otros intermediarios financieros, lo que a su vez les permitió disfrutar de mejores condiciones de crédito mucho después de haber recibido el préstamo de Bancoldex.

En el segundo estudio se determinó que las empresas beneficiarias del sector manufacturero habían aumentado sus niveles de producción, empleo, inversión y productividad dentro de los cuatro años siguientes al otorgamiento de su primer préstamo de Bancoldex. Estos efectos fueron pronunciados: desde cerca de un 20% en el empleo y la productividad, hasta un 30% en el caso de la producción. Los resultados demuestran que Bancoldex ofrece una cierta “adición”, más allá de operar simplemente como sustituto de aquel crédito que las fuentes privadas estarían en capacidad y disposición de otorgar en condiciones semejantes.



Lea el documento completo sobre desarrollo agrícola en Uruguay.



Lea la historia sobre crédito verde en Colombia en la página 108.



Lea el documento completo sobre pequeños productores de vino en Argentina.

Desarrollo agrícola en Uruguay

Esta evaluación se concentró en el Programa Uruguayo de Ganadería (PUG), concebido para mejorar las prácticas de gestión y producción entre los ganaderos del país. Entre 2007 y 2010, a través del PUG se cofinanciaron unos 1.300 planes de negocios propuestos por distintos productores. Sin embargo, y aun cuando se prestó apoyo a la adopción de una gran diversidad de prácticas, la gran mayoría de los planes terminaba concentrándose en la reproducción del ganado. Por este motivo, en la evaluación de impacto se analizaron dos indicadores clave de eficiencia reproductiva, a saber, la producción y venta de terneros. Se empleó un panel de ocho años configurado a partir de los datos provenientes del sistema uruguayo de trazabilidad del ganado combinados con un registro de los participantes en el PUG. En la evaluación se determinó que dicho programa había aumentado la producción de terneros entre 11,36 y 15,3 cabezas en promedio y su venta neta en 4,35 cabezas. No obstante estos resultados, la evaluación demostró que la tasa interna de retorno del programa es bastante sensible a la forma como se miden los beneficios: positiva y elevada si se utiliza el valor de la producción, pero muy baja cuando se mide en función de las ventas. Ello sugiere que el impacto económico general del programa pudo haber sido más bien modesto.

Integración de pequeños productores en la cadena de producción del vino en Argentina

En esta evaluación se examinó el componente relativo a donaciones de contrapartida en un proyecto encaminado a promover la integración de pequeños productores a la cadena de valor del vino argentino. Mediante este esfuerzo se prestó apoyo a actividades de coordinación, se cofinanciaron iniciativas de pequeños productores y se fortalecieron las instituciones que forman parte de la cadena de valor, entre ellas las de los representantes de los viticultores pequeños y medianos, así como una red de centros de fomento de la industria vitivinícola. Los esfuerzos se concentraron en aquellos productores cuya productividad es baja, producen uvas de menor calidad, tienen acceso limitado a asistencia técnica y a los mercados, y un poder de negociación escaso, todo lo cual limita su posible contribución a la cadena de valor. Con las donaciones de contrapartida se prestaba apoyo específicamente a aquellos pequeños productores que invierten en redes antigranizo, sistemas de riego, maquinaria y otras mejoras de sus viñedos.

En la evaluación se determinó que el programa había aumentado la productividad de los beneficiarios en un 7,9%. El uso de redes antigranizo tuvo un efecto particularmente importante que se tradujo en cerca de 35% de aumento en la producción y en la productividad. Infortunadamente, la escasez de datos impidió

calcular el impacto de las donaciones de contrapartida en la diversificación de las variedades de uva y en la adopción de las de alto valor, dos efectos previstos que también habrían constituido indicios de que existe una mayor integración en la cadena de valor. Estos efectos se analizarán durante la prórroga de esta evaluación.



OTROS SERVICIOS SOCIALES:

Las siguientes evaluaciones de impacto tienen lecciones en programas de educación, nutrición, protección social y mercados laborales. Con ellas se contribuye al aprendizaje sobre la efectividad de diversos modelos de prestación de servicios y se revelan algunos impactos imprevistos que pueden ser sorprendentes. Las evaluaciones de impacto pueden cumplir una función crítica como es la de identificar los aspectos que es preciso fortalecer en las intervenciones y sus consecuencias imprevistas, tanto positivas como negativas.

Equidad en educación en Bogotá, Colombia

El propósito principal del Programa de Equidad en Educación en Bogotá era construir escuelas, conocidas como megacolegios, en barrios pobres de la periferia de la ciudad. Las instalaciones incluían salones de clase multifuncionales, bibliotecas ultramodernas, laboratorios e instalaciones deportivas. Entre 2008 y 2012 se construyeron megacolegios en 15 comunidades pobres financiados con un préstamo del BID. En la evaluación de impacto se compararon estas 15 con un número semejante de comunidades no atendidas por el proyecto pero con características parecidas (ubicación, perfil socioeconómico y eficiencia interna de las escuelas).

Con base en datos administrativos y de una encuesta ad hoc dirigida a captar información actual y retrospectiva, mediante esta evaluación se verificó que los alumnos de los megacolegios tenían índices de promoción más altos, índices de deserción más bajos y mayores tasas de egreso de la secundaria que los estudiantes de las escuelas del grupo de control. No obstante, en lo que respecta al rendimiento académico, los puntajes de las pruebas estandarizadas no mostraron diferencias estadísticamente significativas entre los alumnos de los megacolegios y los de las escuelas comparables. Un tema preocupante surgido de la evaluación fue la prevalencia cada vez mayor del acoso, la violencia verbal y el vandalismo en las escuelas, siendo su incidencia ligeramente mayor en los megacolegios. (*Estudio de próxima publicación*)

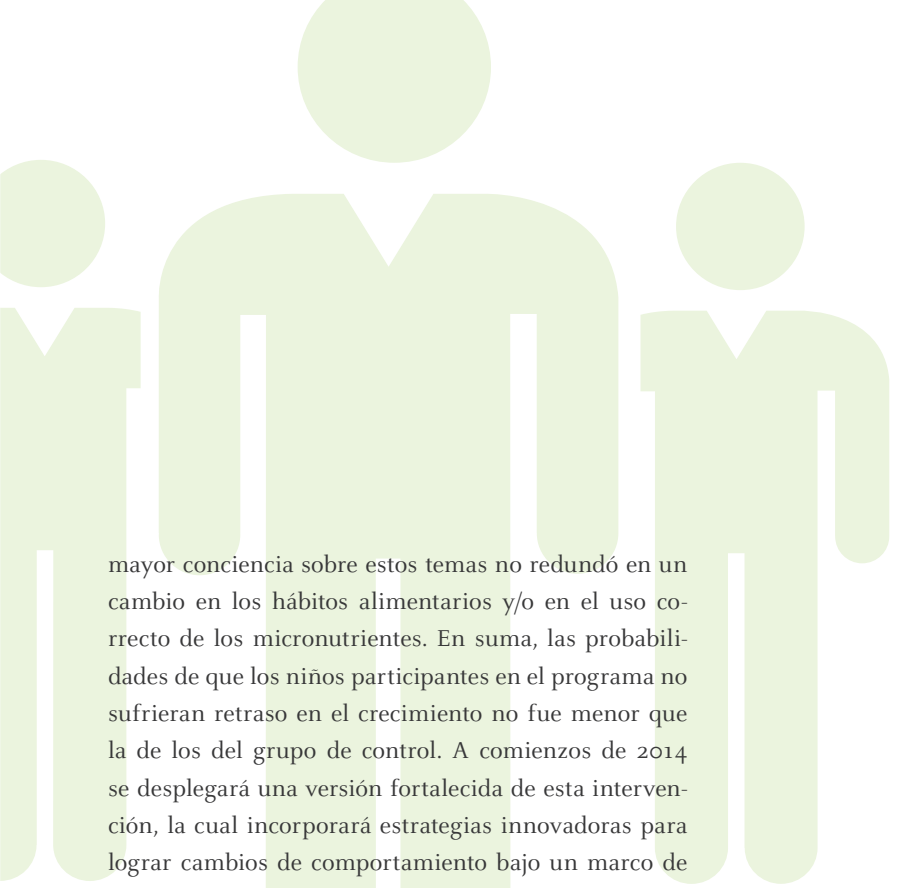
Mejoramiento de los servicios de nutrición infantil en Bolivia

En el Octavo Distrito de la ciudad de El Alto, el 23% de los menores de cuatro años de edad sufre de retraso en el crecimiento, uno de los síntomas de la malnutrición crónica. A pesar de que cuentan con alimentos asequibles y nutritivos, la dieta de muchas familias de la zona es deficiente. A partir de 2008, a través del Proyecto de Nutrición Comunitaria se comenzó a enseñar a las madres de El Alto la mejor manera de alimentar a sus hijos, se les suministraron suplementos nutricionales y se recolectaron indicadores clave de salud como el peso y la talla de los menores. La intervención también comprendía clases de cocina en grupo en las que se utilizaban frutas y verduras compradas en las calles de la ciudad, así como reuniones comunitarias en donde se hablaba de nutrición, higiene del hogar y otros temas relacionados con la salud.

La evaluación de impacto tuvo como finalidad comparar a aquellos niños pertenecientes a hogares de la zona de la intervención con sus vecinos que no calificaron para el programa debido a los límites geográficos del mismo. Se demostró que los agentes comunitarios de salud habían prestado estos servicios a la población destinataria de manera exitosa. Asimismo se constató que las madres habían mejorado sus conocimientos sobre hábitos de nutrición y salud, y que era más probable que hubieran recibido suplementos con micronutrientes. Sin embargo, el hecho de que tuvieran una



Lea el documento completo sobre nutrición infantil en Bolivia.



mayor conciencia sobre estos temas no redundó en un cambio en los hábitos alimentarios y/o en el uso correcto de los micronutrientes. En suma, las probabilidades de que los niños participantes en el programa no sufrieran retraso en el crecimiento no fue menor que la de los del grupo de control. A comienzos de 2014 se desplegará una versión fortalecida de esta intervención, la cual incorporará estrategias innovadoras para lograr cambios de comportamiento bajo un marco de evaluación experimental.

Programa de apoyo al Servicio Nacional de Empleo de República Dominicana

A través del Programa Juventud y Empleo de República Dominicana se capacitó a jóvenes en riesgo en aptitudes técnicas y se les brindó la oportunidad de acumular experiencia laboral. Las actividades de capacitación se dividieron en tres módulos: uno de adiestramiento en habilidades prácticas para la vida (75 horas), uno de formación profesional (150 horas) y uno de capacitación en el trabajo por un periodo de tres meses al servicio de una empresa privada. En términos de resultados laborales, la evaluación de impacto mostró que con el programa se ayudó a los beneficiarios a encontrar mejores empleos. El efecto positivo en la formalidad laboral fue de alrededor del 17% entre los hombres, y se logró un aumento del 7% en los ingresos mensuales de las personas contratadas. El programa también contribuyó a reducir la probabilidad de embarazo entre las adolescentes en seis puntos porcentuales (al 48%), mostrando un efecto más pronunciado entre las mujeres jóvenes y solteras y entre las que ya eran madres. El programa parece incidir en el embarazo de las adolescentes por la vía del bienestar psicológico y las expectativas. Además, esta iniciativa ayudó a los jóvenes a adquirir aptitudes más generales como son la responsabilidad y el trabajo en equipo, con las cuales se abrirán nuevas oportunidades en el futuro.



Lea el documento completo sobre protección social en República Dominicana.



Lea el documento completo sobre el Programa de apoyo al empleo en República Dominicana.

Apoyo al Programa de Protección Social en República Dominicana – Fase I

En esta evaluación se examinó la efectividad de los mensajes de refuerzo dirigidos a fomentar cambios de comportamiento en los hogares pobres de República Dominicana en relación con la educación. Se enviaron 10 mensajes de texto (SMS) de refuerzo a lo largo de 10 semanas consecutivas, con lo cual se logró que la escolaridad aumentara de 3,2 a 3,8 puntos porcentuales entre la población en edad escolar de 5 a 21 años de edad. Los mensajes también sirvieron para reducir entre 2,5 y 2,7 puntos porcentuales el ausentismo durante el segundo semestre escolar. Con el envío de 10 mensajes de refuerzo por correo electrónico durante el mismo periodo se logró reducir las ausencias de los alumnos de primaria en el segundo semestre entre 2,4 y 3,2 puntos porcentuales.

Los mensajes de voz también tuvieron un efecto constante en cuanto a los cambios de comportamiento en el hogar: un aumento de 7 puntos porcentuales en el número de alumnos que dedicaban más de una hora diaria a sus deberes escolares; una disminución de entre 2,5 y 3,5 puntos porcentuales en la población en edad escolar que realiza alguna actividad de generación de ingresos para el hogar; una reducción de una hora aproximadamente en el número de horas de trabajo de los estudiantes, y un aumento de 4 puntos porcentuales en el número de hermanos mayores que ayudan a los menores con sus deberes. Esta breve evaluación contiene suficientes pruebas para justificar estudios más completos acerca de cómo usar los mensajes de refuerzo para promover objetivos sociales en beneficio de los hogares pobres. Las conclusiones sugieren que la puesta en práctica de una plataforma de mensajería dirigida a los hogares beneficiarios de programas sociales podría elevar la efectividad de las políticas de protección social.

Fracaso

POR QUÉ NECESITAMOS ASIMILARLO

En el mundo de los negocios, algunos fracasos espectaculares se han transformado en leyenda. La historia nos ofrece innumerables ejemplos de empresarios como Henry Ford, y en fecha más reciente Steve Jobs, que fracasaron varias veces antes de forjar empresas de gran éxito. Sin embargo, en el mundo del desarrollo, aun cuando comprendemos la importancia de aprender de nuestros errores y fracasos, todavía somos tímidos a la hora de discutir abiertamente lo que no resultó como pensábamos.

EVIDENTEMENTE, HABLAR DEL FRACASO NUNCA ES FÁCIL,

pues a menudo entraña señalar los errores propios y los de los demás. Este ejercicio se complica todavía más y se vuelve más delicado, cuando en la labor participan muchos actores, como sucede en el campo del desarrollo socioeconómico, donde se dan cita tanto donantes y gobiernos como instituciones de desarrollo y organizaciones de la sociedad civil.

No obstante, por difícil que pueda llegar a ser esta conversación para todos los interesados, es el tipo de diálogo fundamental que deben entablar las instituciones que funcionan bien. Para el Banco, este proceso no solo nos ayuda a mejorar el desempeño e innovar, sino que hace posible que nuestros países miembros y nuestros socios identifiquen las prácticas óptimas que los llevan a mejorar la ejecución de los proyectos en curso y la preparación de futuras intervenciones y políticas. El hablar de los fracasos no es un fin en sí mismo, sino que es sencillamente un instrumento utilizado para aumentar de forma constante nuestra capacidad para generar cambios sistémicos a fin de alcanzar nuestra meta primordial: ayudar a que el BID y los países de América Latina y el Caribe lleven a cabo los mejores programas de desarrollo posibles a cambio de cada centavo que invierten.

En años recientes, el BID ha realizado un esfuerzo consciente por documentar y difundir las lecciones que ha aprendido de sus propias experiencias y las de sus países miembros (lea el artículo Gestión estratégica de las evaluaciones de impacto en la página 18 o en nuestro [sitio virtual](#).) El propósito de esta iniciativa ha sido

determinar lo que ha dado resultado y lo que no, en la búsqueda de un desarrollo efectivo, incluyente y sostenible. En 2013, equipos sectoriales y de países de toda la institución dialogaron sobre sus experiencias en la preparación y ejecución de proyectos de la cartera del Banco, e identificaron las decisiones o las circunstancias que facilitan o impiden realizarlos de manera efectiva. Además, han estudiado los cambios que ha sido preciso introducir en el diseño de los proyectos, así como las soluciones — satisfactorias e insatisfactorias — que se han adoptado

“El fracaso es cosa de todos los días. Nos pasa a cada rato cuando estamos practicando. La reacción al fracaso es lo que nos permite superarnos”.

— Mia Hamm, ex jugadora estadounidense de fútbol profesional

para superar desafíos particulares en la ejecución de los proyectos y encontrar problemas comunes. Tales análisis ofrecen una perspectiva importante que sobrepasa el alcance de un determinado proyecto y que beneficia las intervenciones sectoriales de manera más amplia.

En las siguientes secciones exponemos algunas de los aspectos y recomendaciones que han surgido de estos ejercicios sobre proyectos del BID en materia de educación (concentrándonos en el fortalecimiento institucional), seguridad ciudadana, mercados laborales, desarrollo urbano y vivienda, agua y saneamiento y salud.

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN EDUCACIÓN

EL DESAFÍO

Aun cuando en años recientes América Latina y el Caribe han mejorado el acceso a la educación en todos los niveles, particularmente para los pobres, las evaluaciones internacionales demuestran que los estudiantes de la región no están aprendiendo tanto como sus pares en otros países. Estos bajos niveles de rendimiento académico inciden enormemente en la acumulación de capital humano, la productividad y el desarrollo a largo plazo. Los países de la región ocupan los lugares más bajos en el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA), por lo que no es sorprendente que ninguno de estos países se sitúe en el 20% más alto del Índice de Competitividad Global 2013 del Foro Económico Mundial.

NUESTRO ENFOQUE

Por mucho tiempo, el apoyo del BID se concentró en ampliar y mejorar los sistemas educativos, efectuando inversiones cuantiosas en infraestructura escolar a fin de atender peticiones sociales en pro de una mayor cobertura. Si bien tales inversiones todavía representan más de la mitad de nuestra cartera vigente, desde 2007 el Banco ha financiado un número creciente de proyectos encaminados a mejorar el aprendizaje escolar, lo que refleja una mayor concienciación de nuestros países miembros respecto de la necesidad de asociar el incremento en la



cantidad de la educación con mejoras en su calidad. El BID ha promovido programas dirigidos a estimular el desarrollo en la primera infancia, la calidad de la enseñanza y la transición de la escuela al trabajo. Más de las dos terceras partes de nuestro financiamiento en este campo se han canalizado hacia los países más pobres y vulnerables, que son los que por lo regular enfrentan los mayores retos administrativos e institucionales.

En vista de que las intervenciones en el campo de la educación con frecuencia son complejas a causa de su magnitud y del hecho de que hay numerosos factores que pueden afectar los resultados del aprendizaje, es fundamental fortalecer las instituciones públicas para garantizar que exista la capacidad técnica y operativa necesaria para lograr mejoras sostenibles. Con este fin, el Banco ha llevado a cabo un examen a fondo de su cartera de proyectos en educación, para entender mejor la función que le corresponde en el refuerzo de esta capacidad y, más importante aún, extraer lecciones que se traduzcan en operaciones futuras de mayor nivel.

¿QUÉ NO RESULTÓ COMO ESPERÁBAMOS?

Primer fracaso y solución: El Banco no ha hecho lo suficiente por apoyar las reformas a la educación y los cambios en los marcos institucionales, medidas que podrían ayudar a los países a formular y ejecutar políticas más idóneas y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de varios proyectos financiados por el BID. Por ejemplo, en vez de reforzar la capacidad de seguimiento y evaluación de los ministerios para que consigan medir eficazmente el aprendizaje de los alumnos, a menudo nuestras intervenciones se han concentrado en financiar unidades organizacionales específicas para la ejecución de los proyectos, tal como modernizar los sistemas de información y capacitar personal. En parte, hay un motivo histórico detrás de este fracaso. Fortalecer el marco institucional y de políticas de un sistema de educación no ha sido una

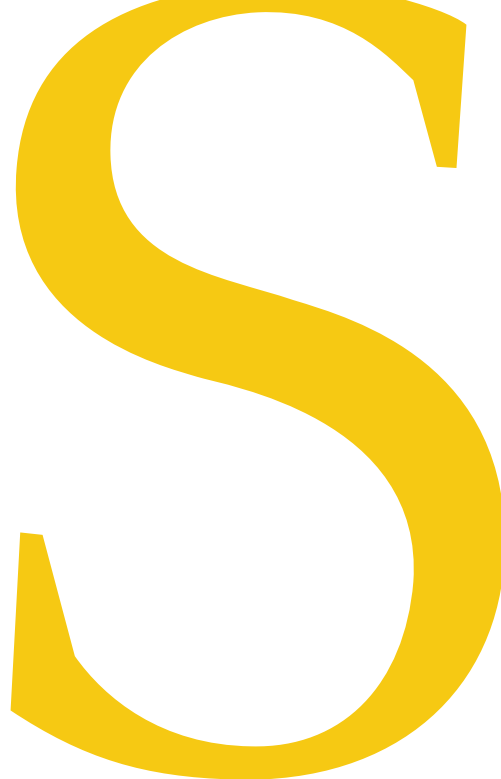
Lea más sobre reformas a la educación en **Un nivel más alto** en la pág. 73

prioridad en el diálogo del Banco con los países miembros, situación que debemos empezar a cambiar.

Segundo fracaso y solución: Anteriormente, el Banco trabajaba con sus contrapartes en los gobiernos en el diseño y la ejecución de proyectos efectivos en el ámbito de la educación pero sin contar con la participación de las partes no gubernamentales. Como consecuencia de ello, varias de sus actividades se enfrentaron a la resistencia de los grupos afectados, como los sindicatos de maestros, las organizaciones de padres de familia, los planteles educativos, los alumnos y la comunidad en general. Al no estar completamente al tanto de los detalles de la reforma y de sus implicaciones, estos grupos podían retrasar su ejecución. El BID aumentó su presencia local mediante el despliegue de especialistas en educación en las oficinas en toda la región, de modo que actualmente está en condiciones de colaborar estrechamente con las partes interesadas a partir de la etapa de diseño. De esta manera, ha garantizado no solo el sentido de identificación con los proyectos y su sostenibilidad a través del tiempo, sino que también ha contribuido a que sean más completos y exitosos. Hoy en día, algunos de estos actores externos promueven activamente los proyectos financiados por el BID. Por nuestra parte, hemos llevado estas experiencias a un plano más elevado y hemos patrocinado un mayor número de actividades con grupos de la sociedad civil y socios locales, para promover la calidad de la educación.

CÓMO EVITAR EL CAMPO MINADO DE LA EJECUCIÓN

- **Cuanto más sencillo y específico, mejor:** Una capacidad institucional débil puede socavar la ejecución de los proyectos y el logro de resultados. Para poder mitigar los problemas de este tipo, conviene concentrarse en un conjunto más reducido de intervenciones y en establecer metas más realistas. Ello implica limitar el número de componentes orientados a distintos niveles de educación o al logro de múltiples metas, evitar una gran cantidad de procesos de licitación o procesos abiertos que abarquen una extensa zona geográfica y adoptar enfoques multisectoriales únicamente cuando los beneficios superen ampliamente los costos de una mayor complejidad. Mediante un proyecto de alcance nacional bien focalizado, con recursos humanos estables y un firme liderazgo, se ha logrado construir diez veces más escuelas que con otro proyecto de baja capacidad institucional, enfoque multisectorial y ejecución a nivel subnacional. Dicho de otro modo, a menudo más vale hacer una cosa bien que varias cosas mal.



SEGURIDAD CIUDADANA

EL DESAFÍO

Reducir la criminalidad y la violencia se ha convertido en uno de los desafíos de desarrollo más urgentes para América Latina y el Caribe. Los índices de homicidios de los países han alcanzado proporciones epidémicas, particularmente entre los jóvenes. Según datos de las Naciones Unidas, uno de cada cinco habitantes de la región informa haber sido víctima de alguna clase de robo el año pasado. Aunque la incidencia del delito y la violencia puede fluctuar ampliamente entre países, por lo general se correlaciona con la acentuación de las inequidades económicas y sociales, el aumento de la brecha entre las expectativas y las oportunidades de empleo para los jóvenes, cambios estructurales en las familias y las comunidades, redes de protección social deficientes y sistemas policiales, judiciales y penales ineficaces. La criminalidad y la violencia en la región afectan de manera desproporcionada a la juventud, las mujeres, las minorías y los habitantes de zonas pobres o grandes centros urbanos.

NUESTRO ENFOQUE

Durante más de dos décadas, el BID ha apoyado los esfuerzos que realizan los países latinoamericanos y caribeños para prevenir la delincuencia y la violencia mediante programas de seguridad ciudadana. En nuestra cartera vigente figuran 17 proyectos activos en 15 países. Para la prevención de estos flagelos, desde hace algunos años los proyectos del Banco han comenzado a aplicar

un enfoque integral con intervenciones en una variedad de disciplinas y desde diversas perspectivas de política, desde la educación hasta el patrullaje policial y el mejoramiento de los barrios.

¿QUÉ NO RESULTÓ COMO ESPERÁBAMOS?

Primer fracaso y solución: Cuando los datos son inadecuados impiden entender a cabalidad las distintas formas de violencia y su contexto en lo que hace al momento y el lugar en que se cometieron los delitos. Esto dificulta muchísimo concebir políticas y proyectos eficaces para solucionar estos problemas. En muchos casos no se dispone de estadísticas nacionales sobre delincuencia o éstas son poco confiables o de mala calidad. Además, dichos datos varían enormemente de un país a otro, lo que hace difícil compararlos. A raíz de lo anterior, en varios proyectos financiados por el Banco la asignación de recursos se ha hecho poco menos que adivinando. En lo que a las políticas se refiere, no faltan ideas sobre intervenciones para combatir la criminalidad y la violencia en la región, pero en la mayoría de los proyectos hay muy pocas estadísticas oficiales disponibles como para hacer una evaluación de lo que funciona y lo que no. Los proyectos del BID han comenzado a respaldar la realización de encuestas sobre víctimas, salud, escuelas y comunidades con el fin de abordar la deficiencia de datos y mejorar la ejecución. De igual manera, nuestros proyectos contienen ahora componentes orientados a ayudar a los países a reforzar sistemáticamente sus sistemas de recopilación de datos y establecer observatorios de criminalidad. A nivel regional, el BID está ampliando su iniciativa de armonizar los indicadores de criminalidad y violencia, a fin de permitir a nuestros países miembros comparar las intervenciones y aprender de las experiencias de los demás.

Segundo fracaso y solución: Algunos proyectos del BID no han logrado reconocer el hecho de que una adecuada focalización en los beneficiarios es esencial para tener éxito en reducir los factores sociales de riesgo que pueden conducir a la delincuencia o la violencia. Esta focalización inadecuada ha influido en la forma como se prestan los servicios a los beneficiarios, así como en el tipo de personal especializado que se necesita para prestar los servicios. Por lo tanto, es preciso considerar cuidadosamente las condiciones locales al diseñar esta clase de intervenciones.

Lea más sobre alianzas con los barrios en *La comunidad hace la diferencia* en la pág. 105



CÓMO EVITAR EL CAMPO MINADO DE LA EJECUCIÓN

- **Identificar un defensor local:** En última instancia, los proyectos en el campo de la seguridad ciudadana deben ser multisectoriales para reducir la incidencia de la criminalidad y la violencia. Esto significa que se necesita que diversos sectores trabajen mancomunadamente en pro de una meta común, lo que exige que las partes involucradas colaboren e interactúen entre sí y tengan las aptitudes del caso. Para ejecutar y sostener efectivamente estos proyectos, reviste importancia estratégica identificar líderes al nivel institucional más alto posible, para que impulsen y garanticen una coordinación efectiva y creen alianzas en torno a la política pública.
- **Definir funciones y mecanismos de rendición de cuentas:** Los costos de transacción pueden ser elevados para proyectos en cuya ejecución intervienen diversos organismos. A fin de reducir tales costos, deben definirse desde un principio las funciones de cada entidad y los mecanismos de rendición de cuentas, tomando en consideración sus posibilidades institucionales y el contexto político en el que operan.
- **Hacer que la comunidad sea un aliado:** La participación de la comunidad puede mejorar enormemente la ejecución y la eficacia de los proyectos, porque los miembros de una comunidad llegan a convertirse en los ojos y los oídos del ejecutor sobre el terreno. Para que se logre esa alianza, el proyecto debe establecer una buena estrategia de comunicación con el objeto de lograr la aceptación local de sus objetivos, consultar y hacer partícipes a las comunidades en el proceso de toma de decisiones y facultarlas para que puedan ayudar a dar seguimiento a los resultados del proyecto y mejorar la rendición de cuentas.



DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA

EL DESAFÍO

En América Latina y el Caribe, ocho de cada diez habitantes viven en zonas urbanas, así como más del 70% de los pobres de la región. En los próximos 20 años, estas urbes atraerán 100 millones de habitantes más. Las ciudades carecen de infraestructura y servicios: la mitad de sus habitantes no tienen un inodoro ni conexión a un sistema de alcantarillado. Unos 50 millones de familias habitan actualmente en viviendas hacinadas, con escasos servicios, informales o improvisadas. El problema se agrava debido a la gobernanza local insuficiente que, aunada a las limitaciones en materia de recursos humanos y de autonomía financiera en los municipios, restringe la ejecución de soluciones eficientes.

NUESTRO ENFOQUE

El BID apoya intervenciones y reformas institucionales que atienden sistemáticamente al menos uno de los cuatro problemas principales que afectan a las ciudades de la región: infraestructura y servicios, vivienda, medio ambiente y gobernanza local. Como consecuencia, nuestro trabajo se concentra en mejorar los vecindarios pobres

e informales, ampliar el acceso a servicios de vivienda para los hogares pobres, revitalizar zonas urbanas e históricas, proteger de los desastres naturales a los más vulnerables y reforzar las instituciones urbanas que prestan servicios públicos. Recientemente, hemos comenzado a colaborar más intensamente con las urbes medianas de la región que crecen a un ritmo vertiginoso, a fin de ayudarlas a evitar que cometan los mismos errores que las ciudades de mayor tamaño de la región.

¿QUÉ NO RESULTÓ COMO ESPERÁBAMOS?

Primer fracaso y solución: En vista de la complejidad de los proyectos de infraestructura urbana, a causa de factores que incluyen la diversidad de las partes interesadas y las presiones políticas locales, es fácil desviar el enfoque. En ciertos proyectos de transporte público financiados por el Banco, la falta de coordinación entre los que construyen las obras de infraestructura y los planificadores urbanos se ha traducido en decisiones inadecuadas acerca del uso de los espacios públicos, lo que ha terminado por socavar los beneficios del proyecto. Si no se toman en consideración la seguridad física y las actividades comerciales de las comunidades de las zonas que habrán de recibir la nueva infraestructura, la sostenibilidad del proyecto puede verse afectada también, ya que el mantenimiento se vuelve más difícil. Es importante llevar a cabo un reconocimiento de la zona, no solamente para determinar sus condiciones físicas, sino para precisar el entorno socioeconómico y efectuar procesos de consulta dirigidos a escuchar con más atención cuáles son las necesidades de las comunidades y sus expectativas.

Segundo fracaso y solución: La focalización es otro componente importante, pues cuando falta, las personas que deben ser los beneficiarios del proyecto no perciben sus beneficios. Hubo casos de proyectos en los que familias pobres y vulnerables con un gran número de hijos o con miembros ancianos o minusválidos no lograron beneficiarse de programas en los que se promovía la autoconstrucción de viviendas nuevas. Hemos aprendido a



contemplar medidas que tomen en cuenta la vulnerabilidad de dichos hogares y diseñar programas orientados a atender específicamente sus necesidades. Los recursos deberían financiar las medidas que puedan generar el impacto más grande en el mayor número de hogares vulnerables, sin dejar de ser sostenibles financiera y políticamente a largo plazo.

CÓMO EVITAR EL CAMPO MINADO DE LA EJECUCIÓN

- **Primero escuchar y luego obrar:** Para prestar mejores servicios a los ciudadanos y lograr que los proyectos arrojen resultados más sostenibles, es necesario coordinar varias medidas en una misma zona. Una interacción estrecha con las autoridades municipales, complementada con planes maestros completos y participativos, es crucial para tener éxito en la coordinación de estas medidas.
- **Conseguir que todos participen:** Para mejorar la ejecución y el funcionamiento de los proyectos de desarrollo urbano, es preciso fortalecer las entidades nacionales especializadas en otorgar subpréstamos municipales. Sin embargo, también es necesario que las políticas del país les permitan a las entidades municipales participar en la realización de proyectos de desarrollo local. Para la ejecución de programas a largo plazo se requiere la participación de todos los niveles del gobierno.

Lea más sobre el acceso a vivienda en **Una parcela no basta** en la pág. 92

AGUA Y SANEAMIENTO

EL DESAFÍO

Desde 2000 se ha acelerado el crecimiento económico de América Latina y el Caribe, lo que ha contribuido a reducir los niveles globales de desempleo. No obstante, el crecimiento de la productividad laboral es lento, las tasas de empleo entre los jóvenes se mantienen a la zaga y la mayor parte de los trabajadores se encuentran mal preparados para el mercado laboral moderno debido a las limitaciones del sistema de educación y de capacitación para el trabajo. La escasa cobertura y la calidad deficiente de los servicios de intermediación laboral hacen que las personas que buscan trabajo recurran principalmente a redes informales para identificar las oportunidades de empleo, con lo cual se perpetúan las desigualdades.

NUESTRO ENFOQUE

Los proyectos que respalda el BID se han concentrado en mejorar los servicios que ayudan a los que buscan trabajo a ponerse en contacto con posibles empleadores, establecer programas de capacitación que contribuyan a que haya más empleos al alcance de los jóvenes y las mujeres, y mejorar los sistemas de información laboral. También hemos apoyado la institucionalización de los sistemas de seguro social y la reforma de dichos sistemas a efectos de consolidar su estabilidad macroeconómica y

fiscal. Además, en fecha más reciente, hemos ayudado a que se hagan ajustes en las pensiones no contributivas y el seguro de desempleo.

La meta última del Banco es apoyar aquellos proyectos que promueven la creación de empleos formales más idóneos que no solo paguen lo suficiente sino que brinden acceso al seguro social y a la protección de las leyes laborales. En vista de las múltiples instituciones y sectores que participan en este tipo de proyecto, el Banco reexamina constantemente sus enfoques para aprender lo que da mejores resultados.

¿QUÉ NO RESULTÓ COMO ESPERÁBAMOS?

Primer fracaso y solución: El mejoramiento de los servicios públicos orientados a ayudar a los desempleados a encontrar un puesto de trabajo no es una panacea para incrementar el acceso al mercado laboral, pues hay factores más severos que impiden que la gente busque un empleo, tales como la falta de guarderías para sus hijos o la carencia de medios de transporte. Algunos proyectos del BID no tuvieron en cuenta estos factores, lo que redujo su eficacia. Actualmente es imperativo mejorar nuestra comprensión de los factores que podrían impedir que algunas personas o grupos de la población se incorporen al mercado laboral. Si se integran estas cuestiones en el diseño de un proyecto, es probable que se eleve la demanda de capacitación para el trabajo y de los servicios públicos que contribuyen a vincular a los desempleados con posibles fuentes de empleo.

Segundo fracaso y solución: La efectividad de los servicios públicos para ayudar a los desempleados a encontrar trabajo y recibir capacitación depende en gran medida de la calidad de quienes prestan estos servicios. Como si fueran asistentes sociales, el personal que se desempeña en estos programas debe poder identificar los factores que obstaculizan la participación en el mercado laboral y luego trabajar con los grupos destinatarios hacia la resolución de tales inconvenientes, dirigiendo a los que buscan empleo a los programas más indicados para atender sus necesidades. Además, el personal de los servicios de empleo debe estar en condiciones de supervisar y promover la participación ininterrumpida de los jóvenes y los grupos vulnerables en estos programas, a fin de evitar la deserción. Por ende, al diseñar un proyecto, es fundamental asignar recursos para la capacitación del personal que habrá de

Lea más sobre mecanismos de ayuda a los desempleados en **Mejores trabajos** en la pág. 75



prestar los servicios públicos de este tipo. No es algo llamativo, pero puede significar una enorme diferencia en cuanto a la efectividad de dichos programas.

CÓMO EVITAR EL CAMPO MINADO DE LA EJECUCIÓN

- **La coordinación con múltiples actores es inevitable:** En los proyectos relacionados con mercados laborales participan por lo regular muchos actores, desde asociaciones de empresas hasta diversos ministerios del gabinete. Como consecuencia, los equipos de proyecto deben contemplar en sus estrategias para forjar el consenso una cierta dinámica política y social. Además, deben establecer mecanismos que faciliten la coordinación entre múltiples organismos ejecutores con objeto de reducir los costos de transacción, conservar el enfoque multidimensional del proyecto e intensificar su rendición de cuentas para lograr los resultados.
- **Divide y vencerás:** El proceso de ayudar a los desempleados a encontrar un empleo frecuentemente exige tomar medidas en múltiples frentes que se pueden implementar mejor si estas tareas se dividen entre distintas unidades ejecutoras. En los programas que ofrecen becas de capacitación o pasantías en una empresa, la calidad de la instrucción que se imparte al beneficiario es tan importante como que reciban oportunamente las transferencias del gobierno. Cualquier retraso en la disponibilidad de estos fondos puede dificultar la participación del beneficiario en un programa de este tipo. Por lo tanto, los gobiernos no deben ser renuentes a distribuir el trabajo entre distintos organismos, particularmente cuando algunos de ellos ya tienen experiencia en ejecutar determinadas tareas, tales como la administración del desembolso de transferencias gubernamentales.



AGUA Y SANEAMIENTO

EL DESAFÍO

Desde la década de los años noventa, ha habido una profunda transformación estructural en América Latina y el Caribe en los servicios de agua y saneamiento, sobre todo en lo que se refiere a la descentralización de su suministro y administración, que ha pasado a manos de gobiernos locales, entidades regionales u organizaciones del sector privado, los que no siempre están preparados para asumir dicha responsabilidad. Varios países han creado entes normativos y marcos jurídicos para el sector o han reforzado la función que cumplen, en tanto que otros han optado por la privatización, con resultados mixtos. En este momento, la mayoría de los operadores son entidades del sector público controladas por las municipalidades, pero a menudo su capacidad institucional es limitada, problema que termina por afectar la calidad de los servicios de suministro de agua.

NUESTRO ENFOQUE

Desde sus inicios, el Banco ha desempeñado un papel muy activo en el sector de agua y saneamiento, financiando proyectos de inversión y proporcionando asistencia técnica a los países para reformar el sector y modernizarlo con arreglo a principios de acceso universal, eficiencia y sostenibilidad. Concretamente, el Banco ha financiado proyectos en gestión de recursos hídricos, irrigación, energía hidroeléctrica, control de inundaciones y construcción de sistemas de agua y saneamiento.

Puesto que los servicios de agua y saneamiento son un factor clave para alcanzar varios de los Objetivos de

Desarrollo del Milenio para 2015, el BID ha realizado ingentes esfuerzos por determinar cuáles son los obstáculos que impiden la ejecución de sus proyectos, a fin de superarlos y de esta forma asegurarse de que pueden contribuir a lograr tales objetivos.

¿QUÉ NO RESULTÓ COMO ESPERÁBAMOS?

Primer fracaso y solución: Los obstáculos de naturaleza institucional y política que se oponen a la reforma de las instituciones y los marcos jurídicos han limitado severamente el suministro de servicios adecuados de agua y saneamiento en varios de nuestros proyectos. En vista de que estos factores influyen en la forma como se fijan las tarifas y se prestan los servicios, surten un efecto en la sostenibilidad y la calidad de los mismos. Por lo tanto, en el diseño y la ejecución de los proyectos se deben tener en cuenta estos factores, analizando los procesos y las relaciones que se dan entre diversos actores políticos, las circunstancias socioeconómicas que determinan la calidad de las políticas sectoriales y la forma como funcionan las instituciones. Por ejemplo, los organismos normativos pueden constituir un impedimento a la ejecución de los proyectos. Aun cuando muchos de estos organismos fueron fundados en los últimos 20 años, tan solo unos cuantos son realmente operacionales porque los gobiernos no siempre han estado dispuestos a transferir a una entidad técnica independiente el poder de toma de decisiones en materia tarifaria y sobre otras cuestiones importantes. En algunos casos, las empresas de servicios públicos tenían más poder que los organismos normativos, lo que les permitía eludir la reglamentación. En la práctica actual se recomienda hacer un cuidadoso análisis del compromiso efectivo de los gobiernos a ceder el poder a tales instituciones, antes de proceder al diseño de leyes y procesos normativos complejos.

Segundo fracaso y solución: Varias intervenciones del BID fueron concebidas originalmente partiendo del concepto de que el sector privado debería ser el principal encargado de prestar el servicio, pero las políticas de privatización de mediados de la década de 1990 fracasaron en muchos países. Como resultado, hemos dejado de insistir en el papel del sector privado como proveedor primordial de servicios de agua y saneamiento. En



vez de ello, en nuestros proyectos se promueven formas limitadas de participación de dicho sector, ya sea mediante el suministro de asistencia técnica a operadores públicos o la prestación de servicios específicos con arreglo a contratos basados en resultados. Nos hemos enfocado más en promover mejores prácticas corporativas en las empresas estatales, por medio del apoyo a medidas orientadas a aumentar la independencia gerencial, mejorar la claridad de los objetivos y reforzar la rendición de cuentas y la transparencia.

CÓMO EVITAR EL CAMPO MINADO DE LA EJECUCIÓN

- **Falta de capacidad de ejecución en los proyectos:** Nuestros proyectos solo sirven en la medida en que se ejecutan bien. Ya se trate de entidades públicas, otros operadores u otros organismos gubernamentales, nuestros socios tienen limitaciones en materia de recursos humanos, están expuestos a interferencia política y a menudo tienen distorsiones en los incentivos que pueden traducirse en retrasos en la preparación de los proyectos, los procesos de licitación y la ejecución. Podemos ayudar a nuestros socios a superar tales problemas si evitamos modalidades complejas en los contratos con terceros para la prestación de servicios de construcción o administración. Además, el Banco podría apoyar activamente a los organismos ejecutores, ayudándoles a obtener las garantías que requieren de los oferentes, contratar consultores para respaldar los procesos de debida diligencia y redactar contratos no convencionales, tales como los acuerdos de construcción y operación o los contratos con consorcios. En algunos proyectos se carecía de capacidad real para la ejecución desde el comienzo porque, para

Lea más sobre el fortalecimiento institucional en Agua para Haití en la pág. 113

el momento en que el gobierno cambiaba de operador, los administradores de la empresa de servicios públicos y los profesionales imprescindibles ya se han ido. Esto derivó en retrasos en la preparación del proyecto y en los procesos de licitación. El Banco aprendió a reaccionar con rapidez, dando apoyo al organismo ejecutor por medio de expertos locales y extranjeros que lograban ofrecer a la entidad la asistencia técnica que necesitaba para revertir esta situación.

- **Es indispensable estar dispuesto a coordinar:** Es posible que algunos proyectos entrañen esquemas de ejecución conjunta que dependen de la coordinación y la toma de decisiones de múltiples organismos. Además de tomar en consideración las limitaciones de cada entidad, los proyectos deben estipular la forma y el alcance de la participación de cada uno de estos actores en su diseño y sus planes de implementación. Se deberán definir las responsabilidades específicas para cada etapa del proyecto: preparación, negociación de las condiciones del préstamo y ejecución. La voluntad política de coordinar acciones en torno a un propósito común es indispensable para alcanzar los objetivos en esos casos. Algunas entidades de menor nivel, entre ellas las empresas de servicios públicos y otros organismos que trabajan con el sector de agua y saneamiento, quedaron desprovistas de los recursos que necesitaban para cumplir con lo proyectado. Luego de dar a las autoridades de alto nivel información más adecuada sobre las condiciones reales del sector y la necesidad de contar con el debido apoyo institucional, se diseñaron las etapas subsiguientes del proyecto sobre una base más sólida de coordinación y con el compromiso del gobierno a todos los niveles.
- **No perder tiempo:** Puede tomar muchos meses comenzar a realizar un proyecto una vez aprobado por el BID, porque el proyecto también requiere la aprobación de los organismos nacionales pertinentes en el país destinatario. Conforme a las prácticas óptimas del momento, se recomienda comenzar las actividades de preinversión (que generalmente exigen gran cantidad de tiempo y recursos) a fin de evitar mayores demoras en una etapa posterior. Los equipos de proyecto deberían aprovechar este compás de espera para ayudar al organismo ejecutor a familiarizarse con las políticas y procedimientos del Banco y preparar los documentos estándar. De esta forma será más fácil comenzar la ejecución del proyecto tan pronto las entidades pertinentes consigan la autorización. Si se preparan los estudios de factibilidad y los diseños mientras se tramita la aprobación del préstamo, los proyectos estarán listos para ponerse en marcha tan pronto se ratifiquen en su totalidad.



SERVICIOS DE SALUD

EL DESAFÍO

Las enfermedades infecciosas y la salud materno-infantil plantean todavía considerables desafíos para América Latina y el Caribe, pero las enfermedades crónicas no transmisibles se han convertido ya en la principal causa de defunciones y discapacidades, representando casi el 68% de la mortalidad en la región. Las enfermedades crónicas no solamente reducen la esperanza de vida y la productividad laboral, sino que constituyen una carga para los sistemas de salud pública debido a la mayor complejidad y el volumen más elevado de la atención médica necesaria. De un estudio realizado en Brasil, México, Colombia y Argentina se desprende que los infartos, los accidentes cerebrovasculares y la diabetes se traducirán en pérdidas acumulativas de ingresos nacionales de más de US\$13.500 millones en el periodo comprendido entre 2006 y 2015.

NUESTRO ENFOQUE

De 1990 a 2009, el BID se concentró en ayudar a los países a incrementar su oferta de servicios básicos de salud. Los proyectos ofrecieron un conjunto limitado de intervenciones, seleccionadas de acuerdo con su eficacia en

función del costo, entre las que se incluyen programas de vacunación, administración de antibióticos contra infecciones o medidas básicas de planificación familiar.

A lo largo de los años, la cartera de proyectos sanitarios del Banco evolucionó gradualmente con objeto de ayudar a los países a mejorar sus sistemas de salud para hacer frente al aumento de las enfermedades no transmisibles. Los proyectos del Banco por lo regular incluyen ahora inversiones en infraestructura, el apoyo a iniciativas encaminadas a mejorar los marcos clínicos, normativos y de gestión de políticas, así como medidas dirigidas a aumentar la concientización pública acerca de la prevención y el tratamiento de las enfermedades y los servicios que se ofrecen en los centros de salud. Esta amplia experiencia le ha permitido al Banco identificar sus fracasos y sus éxitos, a fin de incorporar estas lecciones en los proyectos en curso.

¿QUÉ NO RESULTÓ COMO ESPERÁBAMOS?

Primer fracaso y solución: En el pasado, varios proyectos en el campo de la salud fueron concebidos principalmente para mejorar la infraestructura y el equipo. Con frecuencia, tales inversiones no aumentaron la utilización de los servicios por la población, pues éstos no satisfacían sus necesidades y expectativas. Algunos ejemplos son clínicas construidas para comunidades pobres subatendidas que resultaron inaccesibles debido a los altos costos de transporte, centros de salud materno-infantil en zonas indígenas que no se utilizaron al grado previsto debido a que los servicios no se ajustaban a las creencias y las costumbres locales e instalaciones de atención primaria a las que les fue difícil lograr que ciertos grupos de la población, como los hombres adultos, buscaran atención preventiva a tiempo para evitar enfermedades debilitantes. Ante las enseñanzas que dejan esos errores, cada vez es más frecuente ver análisis socioculturales en los proyectos de salud, en los que se



situía a los usuarios de los servicios de salud en el centro de las intervenciones. Ello implica consultar con la población local para poder adaptar los servicios a sus necesidades, capacitar a los proveedores para que estén más a tono con las culturas locales, encontrar maneras innovadoras de sufragar los costos de transporte (tales como los fondos rotatorios comunitarios) y empoderar a los usuarios de los servicios para que se interesen activamente en la atención de su salud. También se hace hincapié en mecanismos para la búsqueda diligente de los grupos de la población que corren riesgos epidemiológicos, entre los que figuran la evaluación y clasificación de posibles riesgos sanitarios durante los censos de población y el uso de tecnología para alentar a las personas en riesgo a que aprovechen los servicios de atención primaria.

Segundo fracaso y solución: En términos generales, en los proyectos del sector de la salud intervienen múltiples inversiones en infraestructura y equipo, costos operativos y actividades de asistencia técnica, como cuando se trata de mejorar la administración clínica y sanitaria. Para que dichas inversiones sean eficaces, es preciso seguir una secuencia lógica en su ejecución. Sin embargo esto no siempre sucede, de modo que a veces los resultados no alcanzan a ser óptimos. Por ejemplo, las inversiones en infraestructura secundaria y terciaria deben venir acompañadas de sistemas de referencia y contrarreferencia a los centros de atención primaria, y los trabajadores sanitarios y la población en general deben recibir información sobre el funcionamiento del sistema de referencia.

Aprenda cómo se ha trabajado con los pueblos indígenas en **Volver a los orígenes** en la pág. 54

CÓMO EVITAR EL CAMPO MINADO DE LA EJECUCIÓN

- **Acelerar las inversiones en infraestructura de atención primaria:** Los proyectos que incluyen inversiones en infraestructura y equipo a menudo exigen muchos procesos de adquisiciones que es preciso manejar simultáneamente o de modo secuencial. Con frecuencia estas inversiones se retrasan debido a la capacidad insuficiente para llevar a cabo actividades de preinversión (especificaciones técnicas, prototipos, diseños, títulos de propiedad sobre los predios, etc.), para administrar procesos de adquisiciones y supervisar la construcción. A fin de corregir estas carencias, los equipos de proyecto están colaborando de manera más estrecha con los expertos fiduciarios y están incorporando a especialistas en biotecnología, arquitectos e ingenieros a los equipos, con miras a fortalecer la supervisión de los proyectos en este importante aspecto.

PANORAMA DE AVANCE EN LAS PRIORIDADES INSTITUCIONALES

Los indicadores del Marco de Resultados Corporativos (CRF por sus siglas en inglés) proporciona información importante sobre las contribuciones del Banco al desarrollo de América Latina y el Caribe, así como el avance en la consecución de resultados en cada una de las cinco prioridades institucionales del Banco entre 2012 y 2015. Dichas prioridades son las siguientes: (a) políticas sociales favorables a la equidad y la productividad; (b) infraestructura para la competitividad y el bienestar social; (c) instituciones para el crecimiento y el bienestar social; (d) integración competitiva internacional mundial y regional, y (e) protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de la energía renovable y garantía de la seguridad alimentaria. La Asamblea de Gobernadores del Banco ratificó estas prioridades estratégicas en el Noveno Aumento de Capital (GCI-9).



El Marco de Resultados Corporativos, ilustrado en los siguientes cuadros, se compone de cuatro niveles de indicadores. Los objetivos regionales de desarrollo muestran el progreso de la región en cuanto a los retos de desarrollo a largo plazo. El cuadro de los productos resume la manera en que las operaciones financiadas por el BID contribuyen al desarrollo de la región. Los indicadores del programa de préstamo reflejan la manera en que el Banco está orientando su capacidad crediticia hacia las áreas prioritarias. Por último, el cuadro de efectividad y eficiencia operacionales muestra el avance en alcanzar las metas organizacionales. Donde corresponde, se emplean convenciones tipo semáforo para indicar la probabilidad de alcanzar las metas de 2015¹. Por último, hay una segunda serie de cuadros que contiene la misma información para los países elegibles al Fondo para Operaciones Especiales del Banco (FOE).

LECCIONES APRENDIDAS

Antes de examinar el avance alcanzado en cuanto a metas específicas, es importante compartir algunas reflexiones sobre lo que el Banco ha aprendido sobre nuestro Marco de Resultados Corporativos o CRF como un instrumento de gestión y de rendición de cuentas. El final de 2013 marca el punto medio del periodo de vigencia del Marco de Resultados Corporativos para el lapso de 2012 a 2015, por lo cual éste es un buen momento para evaluar lo que el Banco ha aprendido acerca del proceso, contenido y uso de este instrumento².

En primer lugar, es esencial que participen los especialistas técnicos en el proceso de diseño del CRF para asegurar que los indicadores escogidos capturen la amplitud³ de las actividades del Banco en cada una de sus prioridades institucionales y se fomente el uso de definiciones, indicadores y metas claras y realistas. La

¹ Detalles sobre la metodología están disponibles aquí.

² Además de lo que el Banco ha aprendido durante este periodo, cabe mencionar dos fuentes importantes de lecciones aprendidas: los hallazgos sobre gestión de resultados para el desarrollo del Grupo de Trabajo de Bancos Multilaterales de Desarrollo, y las recomendaciones y sugerencias para mejorar el CRF descritas en la evaluación intermedia de los compromisos del Noveno Aumento de Capital del Banco (BID-9) de la Oficina de Supervisión y Evaluación (OVE) del BID.

³ El CRF actualmente capta el 48% de los proyectos en la cartera activa. Además dado el tiempo necesario para que una operación aprobada genere resultados medibles, dichos resultados pueden reflejar proyectos aprobados bajo un periodo diferente.



Figure 15: Panorama de progreso

participación del personal en el diseño del CRF también es fundamental para promover la apropiación de los indicadores a lo largo y ancho del Banco.

En segundo lugar, dado que el trabajo del Banco responde a la demanda de los países miembros prestatarios, es un reto establecer metas precisas sobre actividades y sectores debido a que las prioridades de los países pueden cambiar mientras que el CRF esté vigente. Una posible estrategia para mejorar la precisión en la fijación de metas es aumentar la participación del país en el diseño del CRF.

Finalmente es relevante preguntarse cómo el CRF apoya el proceso de toma de decisiones. En aras de inculcar el uso de la información producida por el CRF en los proyectos del Banco, es importante integrar y alinear con otros instrumentos del Banco para medir el desempeño corporativo, como los indicadores presupuestarios basados en resultados y el sistema de evaluación de la carrera del personal del Banco. Para ello, después de haber asignado los indicadores clave de cada uno de estos instrumentos, el Banco está explorando maneras de mejorar la integración en el 2014.

En su conjunto, estas lecciones servirán para consolidar aún más la capacidad del Banco de llevar a cabo una gestión en función de los resultados de desarrollo. El Banco ya ha comenzado a aplicar algunas de estas lecciones. De cara al futuro, seguiremos fomentando una armonización aún mayor con el Marco de Resultados Corporativos, así como un mayor sentido de apropiación y el uso del mismo. En este proceso seguiremos aprovechando la orientación del Directorio Ejecutivo y los resultados de las deliberaciones en curso para la agenda con posterioridad a 2015. Además, el Banco mantendrá su compromiso de aplicar los principios de efectividad en el desarrollo acordados en los Foros de Alto Nivel de París (2005), Accra (2008) y Busan (2011). A medida que el Banco perfeccione su Marco de Resultados Corporativos se tomarán en cuenta también estos elementos externos. Por último, como es natural, el Marco de Resultados Corporativos reflejará las actualizaciones futuras de la Estrategia Institucional del BID.

Objetivos regionales de desarrollo

Establecidos por la Asamblea de Gobernadores como aquellas áreas en las cuales la contribución del BID puede hacer una diferencia los objetivos regionales de desarrollo brindan información sobre el avance en el desarrollo de largo plazo de la región. El adelanto en el

logro de estos indicadores no puede atribuirse directamente al BID, pues el progreso en cada indicador es el resultado de una combinación de acciones, políticas y medidas ejecutadas o financiadas por los países miembros prestatarios del Banco o por otros socios.

Cuadro A

OBJETIVO	LÍNEA DE BASE		AVANCE	
	VALOR	AÑO	VALOR	AÑO
1 - POLÍTICA SOCIAL PARA EQUIDAD Y PRODUCTIVIDAD				
2.1.1 Tasa de pobreza extrema	13%	2007	12%	2011
2.1.2 Coeficiente de Gini de desigualdad per cápita en ingresos familiares	0,55	1999-2004	0,50	2007-2012
2.1.3 Proporción de jóvenes de 15 a 19 años que completan el noveno grado	47%	2000-2007	65%	2010-2012
2.1.4 Tasa de mortalidad materna (por cada 100.000 nacimientos vivos)	100	2000	80	2010
2.1.5 Tasa de mortalidad infantil (por cada 1.000 nacimientos vivos)	21	2007	16	2012
2.1.6 Proporción de empleo formal frente al empleo total	46%	2007	55%	2011
2 - INFRAESTRUCTURA PARA COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR SOCIAL				
2.2.1 Incidencia de enfermedades propagadas por el agua (por cada 100.000 habitantes)	9,6	2002	5,9	2008
2.2.2 Cobertura de vías pavimentadas (km/km2)	0,038	2001-2006	0,034	2004-2009
2.2.3 Porcentaje de viviendas con suministro eléctrico	93%	2007	95%	2012
2.2.4 Proporción de la población urbana que habita en viviendas de suelo duro Proxy*: proporción de población urbana viviendo en barrios marginales	29,2%	2000	23,5%	2012
3 - INSTITUCIONES PARA EL CRECIMIENTO Y EL BIENESTAR SOCIAL				
2.3.1 Porcentaje de firmas que usan a los bancos para financiar las inversiones	19,6%	2006	33,6%	2010
2.3.2 Índice de recaudación tributaria efectiva frente a la potencial Proxy*: recaudo actual de impuestos como porcentaje del PIB	17,7%	2007	19,4%	2011
2.3.3 Porcentaje de niños menores de 5 años cuyo nacimiento ha sido registrado	89%	2000-2007	93%	2005-2011
2.3.4 Gasto público administrado en forma descentralizada como porcentaje del gasto público total	20%	2007	25%	2010
2.3.5 Homicidios por cada 100.000 habitantes**	25,1	2008	24,4	2011
4 - INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL A NIVEL REGIONAL Y MUNDIAL				
2.4.1 Apertura al comercio exterior (comercio como porcentaje del PIB)	84,9%	2004-2007	71,4%	2009-2012
2.4.2 Comercio intrarregional en ALC como porcentaje del comercio mercantil total	Exportaciones:	2004-2007	27,2%	2009-2012
	Importaciones:		32,5%	
2.4.3 Flujos netos de inversión extranjera directa como porcentaje del PIB	4,2%	2004-2007	4,4%	2008-2011
5 - PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, RESPUESTA AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOCIÓN DE LA ENERGÍA RENOVABLE Y ROBUSTECIMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA				
2.5.1 Emisiones de CO2 (kilogramos) por US\$1 del PIB (PPA)	0,29	2006	0,28	2010
2.5.2 Países con capacidad de planificación en mitigación y adaptación al cambio climático	3	2009	15	2013
2.5.3 Daños económicos notificados anualmente como resultado de desastres naturales	US\$7.700 millones	2007	US\$3.600 millones	2012
2.5.4 Proporción de zonas terrestres y marinas protegidas de la superficie territorial total (%)	19,3%	2009	20,3%	2012
2.5.5 Tasa de crecimiento anual del PIB agropecuario (%)	3,7%	2005-2007	1,4%	2009-2011

* Se reporta una variable proxy dada la falta de disponibilidad de datos del indicador original.

** El promedio no ponderado de las tasas de los países prestatarios del BID. Los datos de Argentina, Perú y Honduras se encuentran bajo revisión.

Los datos de los cuadros de los Objetivos Regionales de Desarrollo son tomados de fuentes externas, debido a que dichos indicadores fueron diseñados para medir impactos de largo plazo. Las actualizaciones se hacen sólo de manera periódica.

Fuentes: Datos de SEDLAC • Anexo estadístico para 2013 del Informe de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas • Informe sobre Indicadores del Desarrollo Mundial, 2013 • Datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) • Estadísticas Mundiales de Rutas, 2011 • Datos de la OLADE • Encuestas de Empresas del Banco Mundial e IFC • Informe del Estado mundial de la infancia, 2013 • Datos de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito • EM-DAT • CEPAL, Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2012.

Contribución de los productos a los objetivos de desarrollo regionales

Cuadro B

Los resultados que se presentan en el Cuadro B representan las cinco prioridades establecidas en el Noveno Aumento de Capital del BID —GCI-9—, pero al igual que el instrumento de desempeño corporativo, no constituyen una lista exhaustiva. La contribución definitiva a los objetivos del GCI-9, en términos de productos, estará basada en totales acumulativos del periodo de 2012 a 2015. La columna de estatus toma en consideración el avance real en 2012 y 2013 de las operaciones con y sin garantía soberana, así como el avance para el resto del periodo de vigencia del Marco de Resultados Corporativos. Detalles de la línea de base y el avance en 2012 puede encontrarse en nuestro sitio virtual deo.iadb.org.

En general, el Banco está encaminado en ayudar a los países miembros a alcanzar la mayor parte de las metas esperadas en lo que a resultados se refiere. Un poco más de la mitad (14) de 27 metas están bien encausadas, y ocho de éstas se cumplieron durante la primera mitad del periodo del CRF. Sin embargo, en ocho de estos indicadores de resultados el Banco se encuentra rezagado, es decir, en riesgo de no poder cumplir las metas establecidas para 2015. Los cinco indicadores restantes no reflejan una tendencia clara, generalmente debido a: (i) menor demanda de la esperada en el tipo de intervención, (ii) extensiones de la ejecución del proyecto más allá del CRF, y (iii) dificultades con la selección de indicadores y la fijación de las metas durante el diseño del CRF y por consiguiente la disponibilidad de datos.

Dado que las operaciones de préstamo del Banco responden a la demanda de los países prestatarios, no siempre es posible prever los tipos de intervenciones en un periodo de cuatro años. Por ejemplo, no se espera que la meta fijada para la capacitación de maestros (indicador 3.1.2) se alcance dado que el Banco ha aprobado menores recursos en el sector de educación de lo esperado (priorizando mejoras en la infraestructura de las escuelas). Asimismo, la cartera de

transporte, agua y saneamiento y sector privado se ha diversificado en los últimos años, afectando el avance en varios de sus indicadores como el 3.2.1, 3.2.3, y 3.4.5.

En el sector de agua y saneamiento, extensiones al periodo de ejecución de un número de proyectos se traduce en que muchos resultados esperados para antes del 2015 se alcancen más allá de dicho año.

Por último, en algunos casos, la limitada disponibilidad de datos de línea de base al momento de diseñar el CRF contribuyó al establecimiento de objetivos poco realistas. La Asamblea de Gobernadores anticipó este reto y permitió ciertas revisiones bajo el GCI-9⁴. Por ejemplo, las estimaciones del número de gobiernos subnacionales municipales y otros apoyados no estaban disponibles cuando se estableció la meta para el indicador 3.3.4. Este indicador está ahora clasificado como rezagado. El caso contrario también es cierto, y algunos de los objetivos se han superado en los primeros dos años de vigencia del CRF, como el indicador 3.2.4 (kilómetros de líneas de transmisión y distribución de electricidad instalados o actualizados). Estos casos, entre otros, han sido incluidos en la propuesta de actualización del CRF que será objeto de una revisión con el Directorio Ejecutivo.

Cabe la pena resaltar que los resultados alcanzados no solo plasman las decisiones de programación del Banco y sus países prestatarios, sino también el tiempo que se necesita para que un proyecto genere resultados cuantificables. De este modo, cambios en el estatus de la mayoría de estos indicadores en el corto plazo son poco probables. Sin embargo, el Banco puede hacer uso de esta información y utilizarla para el desarrollo de futuros indicadores y metas. A medida que el Banco actualice su Marco de Resultados Corporativos, nuevos indicadores pueden agregarse para reflejar mejor una demanda diversificada en algunos de los sectores y periodos de ejecución más ajustados a la realidad.



Lea las historias detrás de estas cifras en la página 52.

		AVANCE 2013 ^A	TOTAL 2012-2013	OBJETIVO 2012-2015	ESTATUS
1 - POLÍTICA SOCIAL PARA EQUIDAD Y PRODUCTIVIDAD					
3.1.1 Estudiantes beneficiados por proyectos de educación		3.900.933	7.916.807	8.500.000	●
	niñas	1.911.457			
	niños	1.989.476			
3.1.2 Maestros capacitados		120.014	186.971	530.000	●
3.1.3 Personas que reciben plan básico de servicios de salud		5.994.575	15.595.325	23.000.000	●
	indígenas	381.892			
	afrodescendientes	889.823			
3.1.4 Personas que se benefician de programas destinados a combatir la pobreza		2.735.670	13.630.823	16.000.000	●
	indígenas	148.204			
	afrodescendientes	310.860			
3.1.5 Personas que se benefician de programas que promueven una mayor productividad laboral		235.449	548.751	600.000	●
	mujeres	163.946			
	hombres	71.503			
3.1.6 Número de empleos añadidos al sector formal		35.529	49.820	160.000	●

⁴ “Para definir valores que se puedan alcanzar para el periodo 2012-2015 se utilizó la hipótesis en cuanto a volumen de financiamiento por el Banco cifrada en US\$12.000 millones anuales. Se calcularon varias hipótesis para la demanda futura. Se tuvo en cuenta la demanda preliminar de los países (proyectados sobre la base de demandas anteriores), así como la distribución de recursos dentro de cada ámbito prioritario, con lo cual se calculó en cifras estimativas la programación para el periodo 2012-2015. Una vez acordado el aumento general de capital se revisarán los valores.” (AB-2764, Anexo I, párrafo 4.18)

	AVANCE 2013 ^A	TOTAL 2012-2013	OBJETIVO 2012-2015	ESTATUS
2 - INFRAESTRUCTURA PARA COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR SOCIAL				
3.2.1 Hogares con abastecimiento de agua nuevo o mejorado	239.944	621.583	2.770.000	●
indígenas	3.337			
afrodescendientes	10.490			
3.2.2 Familias con conexiones sanitarias nuevas o mejoradas	392.057	548.115	3.600.000	●
indígenas	1.574			
afrodescendientes	n.d.			
3.2.3 Km de caminos interurbanos construidos, mantenidos o mejorados	5.634	15.194	53.000	●
3.2.4 Km de líneas de transmisión y distribución eléctrica instaladas o mejoradas	7.918	10.056	1.000	●
3.2.5 No. de familias que viven en viviendas nuevas o mejoradas	301.720	328.725	25.000	●
indígenas	n.d.			
afrodescendientes	74			
3 - INSTITUCIONES PARA CRECIMIENTO Y BIENESTAR SOCIAL				
3.3.1 Micro, pequeñas o medianas empresas productivas financiadas	1.247.537	1.831.601	120.000	●
3.3.2 Sistemas financieros públicos implementados o renovados (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda y recaudaciones)	8	29	28	●
3.3.3 Personas ingresadas en un registro civil o de identificación	3.018.100	8.021.147	3.000.000	●
mujeres	1.456.150			
hombres	1.561.950			
indígenas	467.313			
afrodescendientes	132.106			
3.3.4 Gobiernos municipales o subnacionales de otro tipo que reciben apoyo	165	311	1.000	●
3.3.5 Ciudades que se benefician de proyectos de seguridad ciudadana	0	26	32	●
4 - INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL A NIVEL REGIONAL Y MUNDIAL				
3.4.1 No. de funcionarios públicos de comercio y empresarios privados capacitados en comercio e inversiones	22.826	39.605	65.000	●
mujeres	5.250			
hombres	17.576			
3.4.2 Convenios de integración regional y subregional e iniciativas de cooperación apoyadas	5	16	10	●
3.4.3 No. de proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (infraestructura, aduanas, etc.)	3	21	22	●
3.4.4 Número de transacciones de comercio internacional financiadas	1.374	2.501	1.000	●
3.4.5 Volumen de movilización efectuada por proyectos/compañías financiadas sin garantía soberana	US\$3.700 millones	US\$11.300 millones	\$31,2 billion	●
5 - PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, RESPUESTA AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOCIÓN DE LA ENERGÍA RENOVABLE Y ROBUSTECIMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA				
3.5.1 Capacidad de generación eléctrica de fuentes de bajo contenido de carbono frente a la capacidad de generación total financiada por el BID	61%	68%	93%	●
3.5.2 Número de personas dotadas de acceso a sistemas de transporte público mejorado con menor emisión de carbono	1.039.900	2.638.917	8.500.000	●
indígenas	3.250			
afrodescendientes	7.313			
3.5.3 Marcos nacionales para mitigación del cambio climático apoyados	3	5	5	●
3.5.4 Proyectos piloto de cambio climático en agricultura, energía, salud, agua y saneamiento, transporte y vivienda	3	8	10	●
3.5.5 Cantidad de proyectos con componentes que contribuyen a un mejor manejo de las áreas protegidas terrestres y marinas	15	20	30	●
3.5.6 Agricultores con acceso a mejores servicios e inversiones agrícolas	1.085.858	3.467.791	5.000.000	●
mujeres	553.824			
hombres	532.034			
indígenas	21.433			
afrodescendientes	1.700			



Lea las historias detrás de estas cifras en la página 84.



Lea las historias detrás de estas cifras en la página 102.



Lea las historias detrás de estas cifras en la página 122.



Lea las historias detrás de estas cifras en la página 130.

- Encaminado
- Sin tendencia clara
- Fuera de curso

^A En la columna de avance se incluye información desagregada cuando los datos están disponibles. n.d. indica que la información no está disponible.

Indicadores de programa de préstamo

Los indicadores del programa de préstamo captan el volumen de aprobaciones de operaciones con y sin garantía soberana en las cuatro prioridades del Banco: (i) países pequeños y vulnerables, (ii) reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad, (iii) cambio climático, energía sostenible (incluyendo la renovable) y sostenibilidad ambiental, y (iv) cooperación e integración regional. En el Cuadro C figuran las aprobaciones de 2013 como indicio del avance alcanzado, pero, en vista de que el logro definitivo de las metas del programa de préstamos del Noveno Aumento estará basado en las aprobaciones de 2015, podrían registrarse cambios significativos en un solo año.

Las aprobaciones se expresan como porcentaje del total de préstamos, por volumen.

Aunque ninguno de los cuatro indicadores se encuentra rezagado, dos merecen especial atención: los indicadores 1.3 y 1.4. Aunque en 2012 el indicador 1.3 (préstamos para apoyar las iniciativas de cambio climático, energía sostenible (incluyendo la renovable) y sostenibilidad ambiental) se encontraba encamino a alcanzar la meta de 2015, en 2013 presentó un leve descenso. Al comparar con 2012, se observa una reducción considerable en el volumen de operaciones en 2013 que condujo a obtener una cifra más baja. Dicho descenso proviene de reducciones en los sectores de agua

Cuadro C

y saneamiento, energía, y desastres naturales y ambientales.

El valor del indicador 1.4 (préstamos para el apoyo de la cooperación e integración regional) desde 2012 (de 16% a 33%) presenta un aumento pronunciado. En 2013 dicho indicador más que duplicó la meta de 2015. La aprobación de seis préstamos con garantía soberana por más de US\$300 millones, así como un aumento significativo en el crecimiento del número de préstamos para el apoyo de integración regional, aprobados bajo el Programa de Facilitación Financiera —de 6 en 2012 a 19 en 2013—, contribuyeron al incremento de dicho indicador.

	LÍNEA DE BASE 2006-2009	AVANCE EN 2013	OBJETIVO 2015	ESTATUS
INDICADORES DEL PROGRAMA DE PRÉSTAMO				
1.1 Préstamos a países pequeños y vulnerables	27%	35%	35%	●
1.2 Préstamos para reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad	40%	50%	50%	●
1.3 Préstamos para apoyar iniciativas sobre cambio climático, energías sustentables (incluyendo las renovables) y sostenibilidad medio ambiental	5%	20%	25%	●
1.4 Préstamos en apoyo de la cooperación e integración regionales	10%	33%	15%	●
● Encaminado ● Sin tendencia clara ● Fuera de curso Nota: Dado que los proyectos pueden calificar para más de una categoría de préstamos, los porcentajes estimados propuestos pueden no sumar 100%.				

Efectividad y eficiencia operacionales

Cuadro D

El Banco ha venido adaptando progresivamente sus sistemas y procesos a fin de dar seguimiento a su desempeño mediante un conjunto exhaustivo de indicadores de efectividad y eficiencia operacionales ilustrados en el Cuadro D.

En 2013, el Banco adelantó la puesta en marcha de su Sistema de Retroalimentación Externa (EFS por sus siglas en inglés), un instrumento con el que se da seguimiento y se informa sobre el nivel de satisfacción de nuestros socios externos con los productos y servicios que ofrecemos. A su vez recoge sus opiniones sobre nuestras fortalezas y aspectos por mejorar. El Sistema de Retroa-

limentación Externa se vale de una serie de encuestas en línea para obtener continuamente comentarios y sugerencias de nuestras contrapartes en los sectores público y privado que participan directamente en la entrega de productos y la prestación de servicios del Banco. Más detalles pueden encontrarse [aquí](#).

En cuanto a los indicadores de **efectividad**, 14 de ellos se encuentran en camino de alcanzar sus metas y sólo uno está rezagado o fuera de curso. El bajo rendimiento en el porcentaje de proyectos sin garantía soberana con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al mo-

mento de la terminación (indicador 4.2.8) se debe en gran parte a que los proyectos carecían de indicadores apropiados para medir sus resultados. Esto pone de relieve la necesidad de seguir mejorando el diseño del proyecto a fin de que los resultados puedan medirse adecuadamente. La nueva Matriz de Efectividad en el Desarrollo y los instrumentos de las operaciones sin garantía soberana ayudarán a abordar este tema a partir de 2014.

En lo que respecta a la **eficiencia**, mientras que seis de los indicadores están en camino de alcanzar las metas de 2015, cuatro están rezagados. El Banco reconoce

la necesidad de continuar haciendo mejoras de eficiencia en las áreas que se están quedando atrás, y en particular en aquellas donde la tendencia del período 2012-2013 ha sido contraria a la deseada (por ejemplo, la cofinanciación, los tiempos del ciclo para los desembolsos de préstamos con garantía soberana). El Banco también está explorando maneras de establecer mejores métricas para vigilar tanto la eficacia como la eficiencia.

Finalmente, en cuanto a los indicadores de **recursos humanos**, el único

indicador rezagado es el que se refiere al proceso de descentralización. En vista del grado actual de satisfacción de los socios externos y del costo de reubicar a los funcionarios, la Administración no considera que haya una justificación de negocio contundente para desplazar más personal de la Sede a las Representaciones (salvo en el caso de algunas de las ventanillas del sector privado). Por ende, tal vez ya no sea apropiada la meta del Marco de Resultados Corporativos de contar con el 40% de la planta de personal en las Representa-

ciones para 2015. En su definición actual, dicho indicador no refleja completamente el grado al cual el Banco se relaciona directamente con sus contrapartes en los países dado que incluía el personal no operacional tanto de la Sede como de las Representaciones y excluye la fuerza laboral complementaria (consultores). Vale la pena resaltar que a diciembre 31 de 2013, cerca de la mitad (48%) de los empleados (incluyendo a los de planta y consultores) que llevan a cabo operaciones se encuentran ubicados en las Representaciones.

	LÍNEA DE BASE 2006-2009*	AVANCE EN 2013	OBJETIVO 2015	ESTATUS
1 - EFECTIVIDAD – ESTRATEGIA DE PAÍS				
4.1.1 Porcentaje de estrategias de país con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	27%	100%	85%	●
<i>Porcentaje de estrategias de país que a la terminación tienen resultados satisfactorios que pueden validarse para:</i>				
4.1.2 Efectos directos sectoriales	100%*	100%	65%	●
4.1.3 Efectos directos financieros	100%*	100%	75%	●
4.1.4 Avances en la construcción y utilización de sistemas nacionales	65%*	68%	55%	●
2 - EFECTIVIDAD – PRÉSTAMOS				
<i>Para operaciones con garantía soberana (aprobaciones)</i>				
4.2.1 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	26%	100%	85%	●
4.2.2 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación	75%*	86%	85%	●
<i>Desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio, según los informes de seguimiento (ejecución) –operaciones con garantía soberana</i>				
4.2.3 Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios	60%*	61%	70%	●
4.2.4 Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación	70%*	88%	60%	●
<i>Para operaciones sin garantía soberana (aprobaciones)</i>				
4.2.5 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	100%*	100%	85%	●
4.2.6 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación	98%*	88%	85%	●
<i>Desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio según los informes de seguimiento (ejecución)-operaciones sin garantía soberana</i>				
4.2.7 Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios	91%*	92%	70%	●
4.2.8 Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación	60%	33%	65%	●
3 - EFECTIVIDAD – COOPERACIÓN TÉCNICA (TC)				
4.3.1 Porcentaje de TC completados con resultados que pueden validarse	80%*	86%	100%	●
4.3.2 Porcentaje de TC completados con resultados satisfactorios	60%*	71%	65%	●
4 - EFECTIVIDAD – SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS				
4.4.1 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para estrategias de país	72%*	75%	70%	●
4.4.2 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para operaciones de préstamo	87%*	89%	70%	●
4.4.3 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para TC	80%*	87%	70%	●

	LÍNEA DE BASE 2006–2009*	AVANCE EN 2013	OBJETIVO 2015	ESTATUS
5 - EFICIENCIA				
4.5.1 Cofinanciamiento (porcentaje del programa regular de financiamiento)	29%	20%	30%	●
4.5.2 Fondos fiduciarios (porcentaje del programa regular de financiamiento)	2%	2%	3%	●
4.5.3 Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares aprobado**	US\$41.900	US\$33.447	US\$34.000	●
4.5.4 Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares desembolsado**	US\$50.150	US\$41.771	US\$45.000	●
4.5.5 Porcentaje de gastos administrativos en programas operativos	61%	66%	68%	●
4.5.6 Ciclo cronológico: estrategia de país (desde la inauguración hasta la entrega de la estrategia al Gobierno)	20 meses	10,4 meses	6 meses	●
4.5.7 Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos con garantía soberana (del perfil hasta la aprobación)	9,5 meses	5,8 meses	8 meses	●
4.5.8 Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos con garantía soberana (desde la elegibilidad hasta el primer desembolso)	19 días	29 días	19 días	●
4.5.9 Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos sin garantía soberana (del perfil a la aprobación)	12 meses	5,2 meses	6 meses	●
4.5.10 Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos sin garantía soberana (de elegibilidad de primer desembolso)	8 días*	7 días	10 días	●
6 - RECURSOS HUMANOS				
4.5.11 Porcentaje de personal profesional y ejecutivo femenino, grado 4 o superiores	28%	36%	40%	●
4.5.12 Porcentaje de funcionarios de la Alta Administración que son mujeres (personal ejecutivo y Representantes/EVP y vicepresidentes)	18% / 0%	32% / 25%	38% / 40–60%	●
4.5.13 Porcentaje de personal profesional que trabaja en las Representaciones	26%	32%	40%	●

● Encaminado ● Sin tendencia clara ● Fuera de curso

* Las líneas de base fueron establecidas en 2012 y no estaban disponibles al momento de establecer las metas; sin embargo, fueron incluidas para establecer algún tipo de tendencia.

** Las metas para los gastos administrativos fueron estimadas en dólares de 2009.

Países elegibles al Fondo para Operaciones Especiales

El Fondo para Operaciones Especiales (FOE) ofrece préstamos concesionales a los países más pobres de la región: Bolivia, Guyana, Honduras y Nicaragua. Los cuadros E, F y G muestran los logros alcanzados por esos cuatro países en 2013, relacionados con los indicadores correspondientes al Marco de Resultados Corporativos.⁵

Contribución de productos del Banco a la consecución de los Objetivos Regionales de Desarrollo

Cuadro E

	AVANCE 2013	TOTAL 2012–2013
1 - POLÍTICA SOCIAL PARA EQUIDAD Y PRODUCTIVIDAD		
3.1.1 Estudiantes beneficiados por proyectos de educación (niñas, niños)	0	89.437
3.1.2 Maestros capacitados	2.856	3.542
3.1.3 Personas que reciben plan básico de servicios de salud	163.143	827.948
3.1.4 Personas que se benefician de programas destinados a combatir la pobreza	470.982	1.289.422
3.1.5 Personas que se benefician de programas de promoción de mercado de mano de obra más elevada	3.890	4.622

⁵ No hay líneas de base o metas específicas para los cuadros del FOE.

	AVANCE 2013	TOTAL 2012-2013
3.1.6 Número de empleos añadidos al sector formal	267	267
2 - INFRAESTRUCTURA PARA COMPETITIVIDAD Y BIENESTAR SOCIAL		
3.2.1 Hogares con abastecimiento de agua nuevo o mejorado	6.644	39.557
3.2.2 Hogares con conexiones sanitarias nuevas o mejoradas	6.598	31.315
3.2.3 Km de caminos interurbanos construidos, mantenidos o mejorados	596	1.270
3.2.4 Km de líneas de transmisión y distribución eléctrica instaladas o mejoradas	1.973	2.604
3.2.5 No. de hogares que viven en viviendas nuevas o mejoradas	2.535	4.625
3 - INSTITUCIONES PARA CRECIMIENTO Y BIENESTAR SOCIAL		
3.3.1 Micro, pequeñas o medianas empresas productivas financiadas	10.969	13.490
3.3.2 Sistemas financieros públicos implementados o renovados (presupuesto, tesorería, contabilidad, deuda y recaudaciones)	0	0
3.3.3 Personas ingresadas en un registro civil o de identificación	2.867	5.914
3.3.4 Gobiernos municipales o subnacionales de otro tipo que reciben apoyo	73	74
3.3.5 Ciudades que se benefician de proyectos de seguridad ciudadana	0	1
4 - INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL A NIVEL REGIONAL Y MUNDIAL		
3.4.1 No. de funcionarios públicos de comercio y empresarios privados capacitados en comercio e inversiones	9.636	20.747
3.4.2 Convenios de integración regional y subregional e iniciativas de cooperación apoyadas	1	1
3.4.3 No. de proyectos transfronterizos y transnacionales apoyados (infraestructura, aduanas, etc.)	1	5
3.4.4 Número de transacciones de comercio internacional financiadas	182	182
3.4.5 Volumen de movilización efectuada por proyectos/compañías financiadas sin garantía soberana	\$10 million	0
5 - PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, RESPUESTA AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOCIÓN DE LA ENERGÍA RENOVABLE Y ROBUSTECIMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA		
3.5.1 Capacidad de generación eléctrica de fuentes de bajo contenido de carbono frente a la capacidad de generación total financiada por el BID	100%	100%
3.5.2 Número de personas dotadas de acceso a sistemas de transporte público mejorado con menor emisión de carbono	0	0
3.5.3 Marcos nacionales para mitigación del cambio climático apoyados	1	1
3.5.4 Proyectos piloto de cambio climático en agricultura, energía, salud, agua y saneamiento, transporte y vivienda	0	0
3.5.5 Cantidad de proyectos con componentes que contribuyen a un mejor manejo de las áreas protegidas terrestres y marinas	0	0
3.5.6 Agricultores con acceso a mejores servicios e inversiones agrícolas	27.958	33.711

Estimaciones del programa de préstamos

Cuadro F

	Avance 2012	Avance 2013
INDICADORES DEL PROGRAMA DE PRÉSTAMOS		
1.1 Préstamos a países pequeños y vulnerable	100%	100%
1.2 Préstamos para reducción de la pobreza y mejoramiento de la equidad	58%	47%
1.3 Préstamos para apoyar iniciativas sobre cambio climático, energías sustentables (incluyendo las renovables) y sustentabilidad medioambiental	21%	22%
1.4 Préstamos en apoyo de la cooperación e integración regionales	33%	41%
<i>Nota: Dado que los proyectos pueden calificar para más de una categoría de préstamos, los porcentajes estimados propuestos pueden no sumar 100%.</i>		

Efectividad y eficiencia operacionales

Cuadro G

	Avance 2012	Avance 2013
1 - EFECTIVIDAD – ESTRATEGIA DE PAÍS		
4.1.1 Porcentaje de Estrategias de País con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	100%	100%
Porcentaje de Estrategias de País que a la terminación tienen resultados satisfactorios que pueden validarse para:		
4.1.2 Efectos directos sectoriales	100%	100%
4.1.3 Efectos directos financieros	100%	100%
4.1.4 Avances en la construcción y utilización de sistemas nacionales	57%	68%
2 - EFECTIVIDAD – PRÉSTAMOS		
Para operaciones con garantía soberana (aprobaciones)		
4.2.1 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	100%	100%
4.2.2 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación	76%	84%
Desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio, según los informes de seguimiento (ejecución) – operaciones con garantía soberana		
4.2.3 Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios	75%	67%
4.2.4 Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación	79%	81%
Para operaciones sin garantía soberana (aprobaciones)		
4.2.5 Porcentaje de nuevas operaciones con puntajes satisfactorios en dimensiones de evaluabilidad	100%	100%
4.2.6 Porcentaje de proyectos con altos riesgos ambientales y sociales con puntaje satisfactorio en implementación de medidas de mitigación	100%	100%
Desempeño de la cartera de proyectos satisfactorio según los informes de seguimiento (ejecución)-operaciones sin garantía soberana		
4.2.7 Porcentaje de proyectos con resultados satisfactorios	100%	100%
4.2.8 Porcentaje de proyectos con calificación satisfactoria de resultados de desarrollo al momento de la terminación	100%	0%
3 - EFECTIVIDAD – COOPERACIÓN TÉCNICA (TC)		
4.3.1 Porcentaje de TC completados con resultados que pueden validarse	n/a	88%
4.3.2 Porcentaje de TC completados con resultados satisfactorios	n/a	88%
4 - EFECTIVIDAD – SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS		
4.4.1 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para estrategias de país	75%	n/a
4.4.2 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para operaciones de préstamo	74%	85%
4.4.3 Porcentaje de socios externos satisfechos con la prestación de servicios del Banco para TC	85%	89%
5 - EFICIENCIA		
4.5.1 Cofinanciamiento (porcentaje del programa regular de financiamiento)	0%	0.9%
4.5.2 Fondos fiduciarios (porcentaje del programa regular de financiamiento)	1%	3,6%
4.5.3 Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares aprobado**	n/a	n/a
4.5.4 Total de los gastos administrativos por cada millón de dólares desembolsado**	n/a	n/a
4.5.5 Porcentaje de gastos administrativos en programas operativos**	n/a	n/a
4.5.6 Ciclo cronológico: estrategia de país (desde la inauguración hasta la entrega de la estrategia al Gobierno)	11 meses	n/a
4.5.7 Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos con garantía soberana (del perfil hasta la aprobación)	7 meses	4,7 meses
4.5.8 Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos con garantía soberana (desde la elegibilidad hasta el primer desembolso)	8 días	21 días
4.5.9 Ciclo cronológico: tiempo de preparación de préstamos sin garantía soberana (del perfil a la aprobación)	11 meses	4,9 meses
4.5.10 Ciclo cronológico: período de desembolso de préstamos sin garantía soberana (de elegibilidad de primer desembolso)	5 días	5 días
6 - RECURSOS HUMANOS**		

** No aplica la desagregación para los países FOE
n/a indica no aplica.

QUE NO SE LO CUENTEN, VÉALO USTED MISMO.

Observe con sus propios ojos lo que sucede en el terreno

MapAmericas, lanzado en 2012, es uno de varios instrumentos adoptados por el BID en años recientes con la meta de aumentar su transparencia y rendición de cuentas, como parte integral del esfuerzo que realiza el Banco por lograr una mayor efectividad en el desarrollo.

MapAmericas permite a los usuarios externos seguir más de cerca los resultados y el avance de los proyectos del Banco que se ejecutan actualmente en sus 26 países miembros prestatarios en América Latina y el Caribe. A fin de poder presentar a un público externo información detallada sobre sus resultados, el BID tuvo que dar un vuelco completo a la forma como diseñaba, daba seguimiento y medía los resultados de sus proyectos. Además, tuvo que modernizar sus sistemas internos de tecnología de la información, proceso que se encuentra todavía en curso.

Ahora, cualquiera que tenga un computador, una tableta o incluso un teléfono inteligente puede enterarse rápidamente de las actividades y los beneficios que están produciendo los

proyectos del BID en la región. En un mapa interactivo que contiene no solo datos sino fotografías y videos se despliega lo que está siendo ejecutado y alcanzado, mostrando los resultados en sus ubicaciones precisas. La información puede filtrarse por país y por sector y puede representarse en distintos tipos de mapas.

En la actualidad, MapAmericas presenta los resultados de 539 proyectos activos con garantía soberana y 236 operaciones de las ventanillas del sector privado del Banco. La información sobre los resultados del BID se actualiza por lo menos dos veces al año a través del instrumento de monitoreo y seguimiento de los proyectos. Durante visitas sobre el terreno, los jefes de equipo de proyecto utilizan sus dispositivos móviles para localizar geográficamente y documentar con fotos y videos mostrando el avance en la ejecución de los proyectos y los productos entregados.

Visite MapAmericas en el sitio virtual www.iadb.org/es/MapAmericas para que vea con sus propios ojos los resultados de estos esfuerzos, y únase a la conversación en Twitter en #MapAmericas.

Véalo en
MapAmericas



Cuando encuentre este ícono en el informe, podrá acceder a los resultados actualizados del proyecto en MapAmericas.

Acompañenos a contar
la historia del desarrollo
#MapAmericas

LOS PROPIOS HISTORIAS



DE LOGROS
Y DESAFÍOS



A continuación encontrará historias sobre la forma en que trabajamos con nuestros países miembros para resolver algunos de los desafíos más urgentes de desarrollo. Leerá acerca de los enfoques de desarrollo, la resultados que estamos logrando en el terreno y, más importante aún, las lecciones aprendidas de los proyectos en nuestra cartera.



Proyecto CRIAR en el pueblo de Zudañez, Bolivia

POLÍTICA SOCIAL PARA LA EQUIDAD & LA PRODUCTIVIDAD

Francisca Llao
Pallai – Profe-
sora mapuche
de la Escuela
Intercultural
Tranamán en la
región chilena
de La Araucanía

América Latina ha tenido una larga y conflictiva relación con sus pueblos indígenas, que durante siglos han sido frecuentemente marginados, subatendidos e ignorados por los gobiernos y la sociedad. Sin embargo, desde hace unos 12 años, Chile tomó la ambiciosa decisión de tratar de cambiar este paradigma histórico, ejecutando el programa más amplio de la región enfocado exclusivamente en apoyar a los grupos indígenas.

Conocido como *Orígenes* y respaldado por el BID, se trata de un programa sin precedentes en Chile y en la región dada su escala y la metodología que aplica para facultar a casi 2.000 comunidades indígenas para que lleven a cabo sus propios proyectos de desarrollo. El fin último del programa era establecer una nueva relación entre el gobierno y los pueblos indígenas mediante el fortalecimiento de la identidad y la cultura de los indígenas y el mejoramiento de sus condiciones de vida.

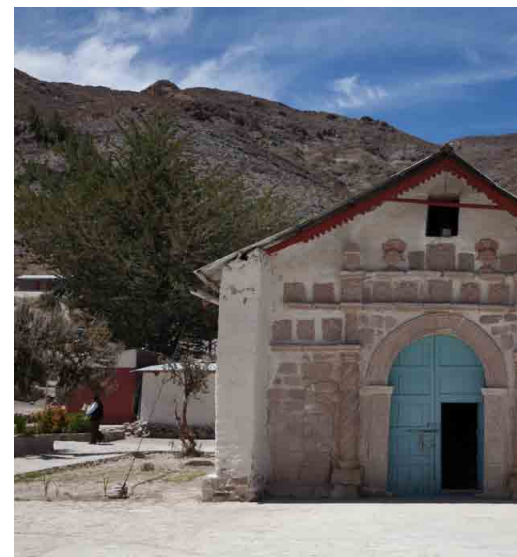
Desde el comienzo la ejecución del programa Orígenes fue difícil, pues suponía cambiar el enfoque paternalista empleado tradicionalmente por los organismos gubernamentales al trabajar con las comunidades indígenas. En este programa, las comunidades mismas tomaron la iniciativa a la hora de seleccionar proyectos y ejecutarlos, de modo

VOLVER A LOS ORÍGENES

CÓMO CHILE FORJÓ UNA NUEVA RELACIÓN
CON SUS COMUNIDADES INDÍGENAS



El proyecto desarrolló una metodología innovadora para empoderar a las comunidades indígenas.



que los organismos gubernamentales tuvieron que mantener un diálogo eficaz para ayudarlas a preparar planes de desarrollo a largo plazo coherentes y descentralizados.

“Lo novedoso del proyecto fue que teníamos los recursos ahí y nosotros teníamos que postular que necesidad teníamos”, señaló Zunilda Santos, miembro de una comunidad indígena de Belén, en el norte de Chile.

No es sorprendente que dicho enfoque haya sido mucho más difícil de llevar a la práctica de lo previsto, ya que ni las comunidades ni el gobierno estaban preparados para hacer frente a la escala y la complejidad del programa. Por una parte, muchas comunidades indígenas tenían escasos conocimientos sobre planificación y ejecución de proyectos o procesos gubernamentales. Por otra, el gobierno entendía poco sobre la manera de trabajar en colaboración con comunidades indígenas. Por ejemplo, en un principio el gobierno organizó a las co-

munidades conforme a su situación jurídica, sin tener en cuenta sus lazos ancestrales o territoriales.

Como resultado, al comienzo el programa hizo demasiado hincapié en estructurar proyectos pequeños para solucionar las necesidades de las comunidades a corto plazo, en vez de planificar estas inversiones de modo que promovieran el desarrollo a largo plazo de los territorios indígenas. Además, el programa sufrió extensas demoras en la aprobación y entrega de los recursos para los proyectos comunitarios, debido en parte a que los consultores externos, al carecer de vínculos con las comunidades, no contemplaban las prioridades locales ni obtenían la validación de las comunidades para los proyectos que presentaban en su nombre. Por su parte, las comunidades a menudo tenían dificultad en cumplir los plazos e informar adecuadamente sobre cómo estaban gastando los recursos del programa.

Para resolver algunos de estos problemas, el gobierno impartió ca-

pacitación en materia de planificación y gestión de proyectos para las comunidades y sus líderes, comenzó a trabajar con las comunidades beneficiarias conforme a los vínculos familiares y a los lazos económicos, culturales e históricos y estableció metas y plazos razonables para que tanto el gobierno como las comunidades pudiesen cumplir sus obligaciones.

“Con mucho trabajo (arreglamos el programa). Lo primero que hicimos fue recuperar la confianza con la dirigencia a través de diálogo, salir al terreno”, explicó Karina Doña, coordinadora del programa Orígenes.

LA LECCIÓN

A pesar de las dificultades que tuvo el programa Orígenes al comienzo, se establecieron 874 planes de desarrollo territorial y se realizaron más



Vea la entrevista a Karina Doña en deo.iadb.org



Vea cómo Chile ha trabajado con sus comunidades indígenas en deo.iadb.org



Las pequeñas ciudades de Arica en el norte y la Araucanía, en el sur se encontraban entre los mayores beneficiarios del proyecto.



de 3.500 proyectos de desarrollo comunitario, que abarcaron desde la restauración de iglesias y la construcción de infraestructura comunitaria hasta el suministro de financiamiento a casi 9.000 familias para la compra de activos productivos tales como ganado y equipo para labores forestales y agrícolas. Las familias que recibieron fondos para comprar activos productivos en la primera fase del programa señalaron que sus ingresos reales habían aumentado en un 11% entre 2003 y 2011.

El programa ha contribuido a aumentar el número de personas que se identifican como indígenas dentro de las comunidades. En 2011, el 32% de los adultos se identificaban como indígenas, en comparación con el 29% en 2003. Sin embargo algunos de los resultados no cumplieron con las expectativas. Algunos planes de desarrollo a largo plazo no tuvieron la visión estratégica necesaria para fortalecer la economía rural local, por lo que no lograron disminuir la migración persistente de miembros de las comunidades a los centros urbanos, lo que constituye la mayor amenaza a la preservación de las culturas indígenas. Un motivo que se aduce para este problema fue que el programa no incluyó en el diálogo con las comunidades a los líderes indígenas tradicionales no reconocidos formalmente por el sistema político. Además, los procedimientos requeridos por las

comunidades para dar cuenta de los gastos del proyecto fueron bastante engorrosos. A pesar de las preocupaciones iniciales sobre la contabilización de todos los gastos, al final del proyecto sólo cerca del 0,5% de los fondos del préstamo del BID quedó sin contabilizar, debido en gran parte a que algunas comunidades perdieron los recibos y algunos organismos gubernamentales se demoraron en suministrar documentos que respaldaran el gasto. “Los recursos no estaban perdidos. Eso es lo más importante. Nosotros chequeamos que los proyectos estaban hechos”, agregó Karina Doña.

A pesar de estas limitaciones, el proyecto logró dar poder de decisión a las comunidades indígenas y mejorar sus relaciones con el gobierno. El número de comunidades indígenas inscritas ante la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), la agencia chilena encargada

ORÍGENES EN CIFRAS



1.828
comunidades
participaron



57.952
familias indígenas
se beneficiaron



3.500
proyectos de
desarrollo comunitario
se llevaron a cabo



8.815
familias recibieron
financiamiento para
adquirir activos
productivos



6.147
funcionarios públicos
fueron capacitados
para trabajar con
comunidades indígenas



301
escuela primarias
incluyeron la enseñanza
de lenguas y culturas
indígenas



386
centros de salud
ofrecen servicios
culturalmente
apropiados a grupos
indígenas



Vea la galería
fotográfica en
deo.iadb.org

de los asuntos indígenas, aumentó en un 65% a lo largo de los 12 años del programa. De igual manera, el 67% de las comunidades que participaron en el programa Orígenes han tenido acceso a fondos de otras entidades oficiales para llevar a cabo proyectos de desarrollo.

Para el gobierno, el legado más importante del programa Orígenes fue la creación de una fuerza laboral que comprende cómo trabajar con las comunidades indígenas. Chile Indígena, un nuevo programa gubernamental lanzado al concluir Orígenes con la finalidad de

promover el desarrollo de las comunidades indígenas, utiliza en la actualidad una metodología semejante para facultarlas y establecer con ellas un diálogo organizado y descentralizado. Esta vez, el diálogo incluye a los líderes indígenas tradicionales.

“De cierta manera, todos los gobiernos piensan que sus ciudadanos son iguales”, explicó Karina Doña. Agregó que, gracias a Orígenes, “una lección es que el estado chileno, de alguna manera, entiende la diversidad de su gente. Y es un aprendizaje en términos de diversidad.” ■



SERVICIOS ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS

Un objetivo importante de Orígenes fue el de adaptar los servicios públicos para que correspondieran mejor a los perfiles culturales de los distintos grupos indígenas, particularmente en materia de educación y salud. Con tal fin, CONADI, el organismo ejecutor del programa, integró alianzas y transfirió recursos a otros organismos gubernamentales para que elaboraran intervenciones, capacitaran personal y adquirieran los equipos y la infraestructura que precisaban para adaptar sus servicios.

Para fines de 2012, Chile disponía de 301 escuelas primarias bilingües en zonas rurales que enseñaban a sus alumnos el idioma y la cultura indígenas de la localidad. Estas escuelas tienen instructores tradicionales seleccionados por las comunidades indígenas, que trabajan en colaboración con el director de la escuela. La iniciativa también ha ayudado a aumentar el porcentaje de niños de las comunidades indígenas participantes de entre 6 y 13 años de edad que son capaces de entender y hablar su idioma nativo. Dicho porcentaje pasó del 34% en 2003 al 46% en 2011.

En lo que respecta a la salud, el programa financió 376 proyectos dirigidos a ampliar la prestación de servicios

a las comunidades indígenas, entre los que se encuentra el establecimiento de 10 centros de salud que ofrecen servicios adaptados a la cultura local y la compra de equipo para que los profesionales de la medicina indígena pudieran prestar servicios. Por ejemplo, en Tirúa, en Chile meridional, el centro de salud pública acostumbra remitir y transportar pacientes a consulta con profesionales de la medicina indígena en los casos en que existe una justificación médica. Además, el personal del centro cuenta con facilitadores culturales para ayudar a los indígenas a entender mejor los servicios sanitarios regulares que ofrece el gobierno y tener acceso a ellos.

En resumen, Orígenes ha ayudado a integrar las costumbres indígenas a las operaciones de otros organismos gubernamentales, contribuyendo a que entre 2002 y 2012 se decuplicara el gasto público en programas que benefician a la población indígena. Orígenes también ha ayudado a mejorar las percepciones acerca de los servicios gubernamentales entre las comunidades beneficiarias. En una encuesta realizada en 2012 entre 515 familias participantes en el proyecto, el 55% de los beneficiarios dijeron que los servicios públicos habían mejorado.



MEJORES TRANSFERENCIAS CONDICIONADAS

La República Dominicana ajustó su programa Solidaridad para ayudar a los más pobres

Con el paso de los años, los programas de transferencias monetarias condicionadas han probado ser un medio eficaz para reducir la pobreza y la desigualdad en el corto plazo. Solidaridad, el programa de transferencias de la República Dominicana iniciado en 2005, ha producido precisamente este tipo de efectos positivos: ha mejorado los indicadores de talla y peso de los niños menores de cinco años, al tiempo que ha contribuido a reducir la tasa de embarazos precoces y la probabilidad de que los jóvenes repitan curso o abandonen sus estudios de secundaria.

El BID ha cumplido un papel fundamental apoyando el diseño y la ejecución del programa de transferencias y otras mejoras en la red de protección social de la República Dominicana. El país ha optimizado sus mecanismos de focalización, ha reforzado el cumplimiento de corresponsabilidades por parte de los beneficiarios, y ha robustecido los vínculos entre la prestación de servicios y el manejo de casos. Simultáneamente ha incrementado de manera significativa las inversiones destinadas a mejorar la calidad de los servicios de atención primaria de salud.

En aras de maximizar el impacto de este esfuerzo, en 2012 el gobierno decidió —con asistencia técnica del BID— fusionar Solidaridad con otro programa social denominado Progresando, concebido este último para apoyar intervenciones socioeducativas. Con esta fusión se ha dotado al programa de transferencias monetarias condicionadas de un enfoque más sistemático para me-

TAMAÑO E IMPACTO DE SOLIDARIDAD

¿Por qué son importantes las transferencias?



655.394
hogares de bajos
ingresos en todo el
país beneficiados,
lo que equivale a
82% de los
hogares elegibles



Las transferencias
representan más del
50%
del gasto nacional
en asistencia social

¿Qué impacto han tenido las transferencias?



2.3% de reducción
en los niveles de pobreza
y en un **6.5%**
la brecha de la pobreza



Ha reducido en
3 puntos porcen-
tuales el riesgo de
embarazo en las
adolescentes que
participan en el
programa, compara-
das con las que no
participan.



Han mejorado los
indicadores de peso y
estatura de niños
menores de cinco años.
Niños menores de un
año crecieron entre
0,70 cm y 0,83 cm más.
Niños menores de
cinco años crecieron en
promedio 0,65 cm más.



Han reducido el
riesgo de repetición
de curso o de
deserción escolar
en la secundaria.





Vea "Una historia de éxito en la República Dominicana" en deo.iadb.org

jorar la educación en salud; para ello se ha ampliado su ámbito geográfico y aumentado el número de trabajadores sociales que desarro-

llan una labor continuada con las familias mediante visitas domiciliarias mensuales. El número de hogares asignados a cada trabajador social ha disminuido de 350 antes de la fusión a 50 en la actualidad. Los trabajadores sociales ayudan a conectar a las familias con una gran variedad de servicios sociales del gobierno, mientras verifican que los hogares estén cumpliendo con sus responsabilidades: enviar a sus hijos a la escuela y llevarlos a exámenes médicos periódicos.

Las autoridades también han añadido nuevas actividades al programa, que ha pasado a denominarse Progresando con Solidaridad. Entre estas figura el ayudar a los jóvenes de hogares beneficiarios a acceder a programas de capacitación laboral, así como la mejora del diseño y la cobertura de las responsabilidades en materia de educación para aumentar la retención escolar de los adolescentes. La asignación de bonos escolares mensuales se ha extendido a las familias que participan en el programa con hijos escolarizados hasta de 21 años de edad. El monto de los bonos varía actualmente según el grado cursado; así, cuanto más avancen los adolescentes en la enseñanza secundaria, mayor será la suma que sus familias reciban del programa.

En 2013, el BID aprobó un nuevo préstamo para la República Dominicana destinado a ampliar la cobertura de Progresando con Solidaridad, que es actualmente el pilar del sistema de protección social del país. Con este préstamo también se financiará una evaluación de impacto del programa de transferencias monetarias condicionadas en su nueva versión, con el fin de determinar si los recientes cambios están surtiendo efecto. Los hallazgos, además de beneficiar a la República Dominicana, ofrecerán valiosas enseñanzas para otros países de la región interesados en potenciar el impacto de programas similares en términos de desarrollo. ■

» CERRAR

A mpliar el acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones es una prioridad de primer orden para todo gobierno que aspire a reducir la pobreza y la desigualdad. En efecto, la implantación de estas tecnologías en las aulas puede mejorar la calidad de la enseñanza, aumentar la retención escolar y mejorar los resultados en pruebas académicas.

Uruguay comenzó a tomar medidas para cerrar la brecha digital en 2007, cuando puso en marcha un programa dirigido a dotar a todos los maestros y alumnos de una computadora portátil durable de bajo costo con acceso a Internet. Fue así como se convirtió en el primer país del mundo en implantar a escala nacional un programa universal de tales características.

En los cinco años transcurridos desde entonces, Uruguay ha distribuido más de un millón de computadoras portátiles en el marco del Plan de Conectividad Educativa de Informática Básica para el Aprendizaje en Línea (CEIBAL). Actualmente, todos los alumnos de escuelas públicas reciben instrucción sobre el modo de usar un buscador de Internet y encontrar la información que necesitan. Las computadoras portátiles también permiten participar en juegos didácticos interactivos y en clases dictadas por profesores conectados a distancia, cuando así se requiere. Los niños se llevan los equipos a casa para hacer los deberes y los comparten con los miembros de su familia, quienes pueden usarlos para navegar en la red empleando una de las conexiones Wi Fi ofrecidas por el gobierno en espacios públicos.

Después de ampliar el acceso a las computadoras en las escuelas primarias, el principal desafío para el programa era mejorar su uso en el aula. Así que en 2009, el BID aprobó un préstamo para formar y desarrollar herramientas digitales que permitieran al Plan CEIBAL lograr dicho objetivo. El proyecto también financió medidas para ampliar el acceso a las computadoras en las escuelas secundarias y fortalecer la capacidad institucional en el sistema escolar para mejorar los resultados de aprendizaje mediante el uso de la tecnología.

El proyecto ha servido para financiar la producción de material didáctico y la capacitación de maestros. Es así como se han desarrolla-

do unas 1.000 aplicaciones educativas entre las cuales figuran cursos de lenguaje y matemáticas, clases de ciencias y juegos interactivos. A la vez, en el marco del proyecto se ha capacitado a más de 14.000 docentes en las nuevas metodologías de enseñanza



LA BRECHA

LOS PORTÁTILES EN LAS ESCUELAS PÚBLICAS DE URUGUAY MEJORAN EL ACCESO A LAS TIC

y aprendizaje en línea. Igualmente se han creado plataformas especiales para que los maestros puedan comunicarse entre sí y compartir experiencias y lecciones aprendidas sobre el uso de computadoras en el aula.

Un estudio de 2012 hecho por un grupo de investigadores independientes demostró que estas inversiones están empezando a dar frutos. Los maestros actualmente utilizan las computadoras CEIBAL en las aulas entre 3,5 y 4 horas a la semana (de una semana de 20 horas). Alrededor del 80% de los estudiantes usan las computadoras durante la clase y cerca de la mitad de los estudiantes las utilizan para hacer sus deberes o para leer libros varias veces a la semana. Un 83% de los estudiantes dice usar sus computadoras portátiles para buscar información en la red, un 49% para programar y un 44% para escribir.

Pese a los múltiples logros del programa digital, aún queda mucho camino por recorrer. El principal

reto del Plan CEIBAL es arraigarse al sistema educativo para consolidarse como un instrumento que asegure el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes. Materializar plenamente su impacto es un proceso que exige maduración. Esto por cuanto incorporar la tecnología a las aulas implica desarrollar nuevas metodologías, mucha experimentación y sobre todo cambiar patrones de comportamiento profundamente arraigados en la cultura escolar.

Sin embargo, existe en el largo plazo el potencial de que ese entorno más estimulante para el aprendizaje que ha propiciado el Plan

CEIBAL genere un amplio espectro de resultados positivos, como la mejora de la calidad de educación y el incremento en la tasa de retención escolar en educación secundaria. ■

MAYOR ACCESO A COMPUTADORAS

- 73% de las familias de más bajos ingresos ahora tienen acceso a una computadora en comparación con el 5% cuando comenzó el Plan CEIBAL
- Un cuarto de la población cuenta con acceso a Internet en 2013 en comparación con el 1% en 2007.

Cómo optimizar el uso de las computadoras en el aula



Capacitar a los maestros en el uso de las computadoras y sus aplicaciones



Situar el uso de computadoras en contexto de lo que se está enseñando para que motive e interese a los alumnos



Usar ejercicios cognitivos, de modo que los alumnos exploren distintos tipos de soluciones



Explicar paso a paso a los alumnos el uso de las aplicaciones informáticas



Animar a los estudiantes a buscar información que les ayude a aprender



Ayudar a compartir información y tareas con compañeros y otras escuelas por medio de comunicación y herramientas digitales



Establecer un cronograma claro y preciso de actividades que permita a los estudiantes registrar su progreso



Poner tareas que exijan a los alumnos usar su creatividad



Dotar a los estudiantes de autonomía para que elijan aplicaciones que les ayuden a resolver problemas

Fuente: Impactos del Plan Ceibal en las prácticas de enseñanza en las aulas de primaria, julio de 2012, Instituto de Evaluación Educativa.



Un buen maestro marca la diferencia

REDUCCIÓN DE LA BRECHA DE APRENDIZAJE EN ECUADOR

La desigualdad en América Latina y el Caribe empieza a manifestarse a temprana edad. Las diferencias en el desarrollo cognitivo entre los niños de hogares menos favorecidos y los de hogares más acomodados son notorias en la primera infancia. En Ecuador, por ejemplo, los niños pobres de cinco años de edad muestran un atraso de 1,5 años en términos de desarrollo cognitivo frente a sus pares de mayores recursos.

La información empírica sugiere que además de un entorno familiar propicio, los maestros constituyen el factor que más incide en el aprendizaje de los niños. Con el objeto de determinar cuáles son las mejores políticas para reforzar la enseñanza y ayudar a reducir la brecha de aprendizaje, el gobierno de Ecuador y el BID han puesto en marcha un valioso esfuerzo de investigación que consiste en medir el impacto de la calidad de los maestros en los resultados académicos de los niños de menores recursos.

El estudio, titulado Cerrando la brecha, busca además que se comprenda mejor cuáles son los elementos que determinan que unos maestros sean mejores o peores que otros, así como la manera en que su labor puede ayudar a compensar un entorno familiar poco propicio para el aprendizaje. En el marco del estudio se están compilando y analizando las características y el rendimiento de una muestra de 15.000 alumnos y sus respectivos maestros desde el ingreso al jardín infantil en 2012, hasta la conclusión del primer grado en el año escolar 2013-2014.

Hay dos estudios que pueden equipararse en diseño y amplitud al que se está realizando en Ecuador: el proyecto STAR en Tennessee, que arrancó en los años

ochenta, y un estudio en curso financiado por la fundación Bill y Melinda Gates: *Measuring Effective Teaching*.

LA MUESTRA

El estudio de Ecuador se enfoca en el nivel de preescolar de 204 escuelas y cada nivel comprende entre dos y seis clases. Los alumnos de cada nivel se asignaron a un maestro de manera aleatoria y se sometieron a una prueba de vocabulario receptivo. Este tipo de prueba permite medir la capacidad de un niño para

expresar con una palabra el nombre de objetos, acciones y conceptos presentados en imágenes. Los resultados de las pruebas se utilizaron para establecer una línea de base del desarrollo cognitivo de los alumnos.

Para reunir datos sobre las características y la calidad de los docentes, las actividades realizadas en cada aula se filman durante un día entero, y las interacciones maestro-alumno captadas en los videos se codifican según una metodología denominada Sistema de Calificación para la Evaluación en



el Aula (CLASS). Esta metodología, ampliamente usada en los Estados Unidos en la evaluación de programas educativos, mide la calidad de las interacciones maestro-alumno en tres dimensiones fundamentales: receptividad del maestro a las opiniones y puntos de vista de los alumnos; organización en el aula—lo que incluye formatos de productividad y aprendizaje— y apoyo pedagógico. Según se desprende de varios estudios internacionales, los niños cuyos maestros tienen una alta calificación CLASS aprenden con mayor facilidad.

RESULTADOS PRELIMINARES

Los resultados preliminares del año inicial del estudio indican que la labor de un buen maestro por sí sola puede contribuir sustancialmente a reducir la brecha entre alumnos de alto y bajo rendimiento.

En promedio, los alumnos asignados al mejor maestro de la escuela redujeron en nueve puntos porcentuales su probabilidad de caer en el quintil inferior de aprendizaje. Este efecto fue significativo en cada una de las tres dimensiones analizadas: lenguaje, matemáticas y destrezas relacionadas con la función ejecutiva.

Más aún, se pudo constatar que los maestros que tuvieron un mayor impacto sobre el promedio de los alumnos también ejercieron un impacto más visible sobre los estudiantes con rendimiento inferior. Los resultados indican que un alumno pobre perteneciente al 20% de la población de menor ingreso, pero asignado a un maestro sumamente eficaz, puede rendir tanto como un niño perteneciente

al 20% de mayor ingreso asignado a un docente menos eficaz. Esto significa que un muy buen maestro puede por sí solo cerrar completamente las brechas de aprendizaje existentes al inicio del ciclo educativo de un niño.

Lo mismo se puede concluir al tomar en cuenta el nivel de educación de la madre de un niño. Bajo la tutela de un buen maestro, un alumno cuya madre solo posea una educación básica puede tener el mismo rendimiento que otro cuya madre haya completado la enseñanza secundaria pero no haya tenido un maestro eficaz.

El estudio también ha puesto de manifiesto que el impacto de un maestro eficaz en términos de aprendizaje supera al de las transferencias condicionadas de efectivo. En el caso de Ecuador, dicho efecto prácticamente duplica el de recibir fondos a través del programa nacional de transferencias condicionadas.

Las conclusiones de este proyecto en curso pueden tener importantes repercusiones de política para Ecuador y otros países de América Latina y el Caribe. En la actualidad, los alumnos de la región obtienen resultados más bajos en pruebas internacionales que los de otras regiones con niveles de ingreso similares. El estudio puede ayudar a los gobiernos en dos aspectos: idear mecanismos eficaces de selección y evaluación de maestros, y desarrollar programas de formación de docentes y programas especiales de educación para niños desfavorecidos, a fin de reducir la brecha de aprendizaje y afrontar desde la primera infancia el problema de la desigualdad. ■

Reducción de la brecha

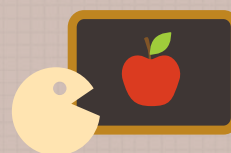
Estudio de la calidad de los maestros en Ecuador



El estudio toma una muestra de 15.000 alumnos de 204 escuelas, cada una con dos clases de preescolar



Los estudiantes son asignados aleatoriamente a cada profesor



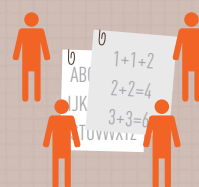
Los niveles de desarrollo cognitivo se midieron con una prueba de vocabulario



Cada aula se filma durante un día entero



Las interacciones maestro-alumno son captadas en videos y se codifican según la metodología CLASS



Al finalizar el año escolar, los alumnos deben tomar 13 pruebas que miden lenguaje, matemáticas y destrezas relacionadas con la función ejecutiva.



El estudio ayudará a la selección de maestros, desarrollar programas de formación y programas especiales de educación

El futuro de los trabajadores bajo la lupa

INFORMACIÓN PARA UNA OLA DE REFORMAS

¿Qué clase de protección tienen los trabajadores en América Latina y el Caribe cuando pierden su empleo, se enferman o llegan a la edad de jubilación? La respuesta a esta pregunta —en apariencia sencilla—, plantea dificultades a la mayoría de los países de la región.

A pesar de años de esfuerzos reformistas y crecimiento económico sostenido, una gran parte de los trabajadores de la región sigue teniendo poco o ningún acceso a prestaciones de seguridad social como cober-

eficacia de las reformas y políticas públicas en los sistemas de protección social. Para ello se establecerá una metodología común basada en un cuestionario único, el cual cubrirá aspectos tales como calidad del empleo, trayectoria laboral, participación en sistemas de jubilación y acceso a protección social.

La encuesta incorpora características novedosas que permitirán que los países obtengan información más completa sobre su fuerza de trabajo en aspectos tales como su grado de conocimientos financieros o los motivos para participar o no en los programas de jubilación. Los datos obtenidos a partir de los cuestionarios detallados se complementarán con información histórica consignada en registros oficiales sobre asuntos de trabajo y seguridad social.

Un aspecto esencial de la encuesta es que a través de ella se compilarán y compararán datos de los mismos trabajadores sobre las mismas variables durante un período prolongado. Con base en esta característica de los datos, los gobiernos podrán medir el impacto de las reformas de política que se ejecuten durante el período de la encuesta.

La metodología que ya está siendo aplicada en 5 países de la región, se inspiró en el éxito de la Encuesta de Protección Social de Chile, cuya primera ronda se hizo en el año 2002, la cual contribuyó a promover consenso antes de proceder a implementar la reforma del sistema chileno de pensiones en 2007, además de que ha sido de gran utilidad para evaluar sus efectos.

Hasta el momento, Colombia y Uruguay han completado la primera ronda de la encuesta, en tanto que Ecuador, El Salvador y Paraguay están en el proceso de implementación. Se espera que otros países de la región se sumen a esta iniciativa en un futuro cercano, lo que supondrá en cada caso un importante avance en la obtención de la información necesaria para adoptar decisiones de política pública en la región en los próximos años. ■

**A PESAR DE AÑOS DE REFORMAS Y EL
CRECIMIENTO SOSTENIDO, LA MAYOR PARTE DE
LOS TRABAJADORES DE AMÉRICA LATINA Y CARIBE
AÚN TIENEN POCO O NO TIENEN ACCESO A
SERVICIOS DE SALUD Y PENSIONES.**

tura de salud y plan de jubilación. En un intento por establecer las causas de estas carencias, el BID y cinco de sus países socios han lanzado una encuesta ambiciosa y sin precedentes con la cual se proponen compilar información que ayude a los gobiernos a evaluar la cobertura y calidad de sus sistemas de protección social.

Esta reforma cobra cada vez más importancia, considerando que el porcentaje de personas en edad de jubilación en la región está aumentando aceleradamente. Los países deben ampliar el acceso a la seguridad social —que actualmente sólo cubre al 30% de la población económicamente activa—, mientras hacen lo necesario para poder costear la protección que ofrecen a los trabajadores.

Por medio de la Encuesta Longitudinal de Protección Social (ELPS), los gobiernos podrán compilar cada dos años datos detallados y comparables que ayuden a comprender mejor los desafíos que afrontan y medir la



LA PARADOJA DE LA SALUD

CÓMO COMBATIR LA OBESIDAD Y LA DESNUTRICIÓN SIMULTÁNEAMENTE

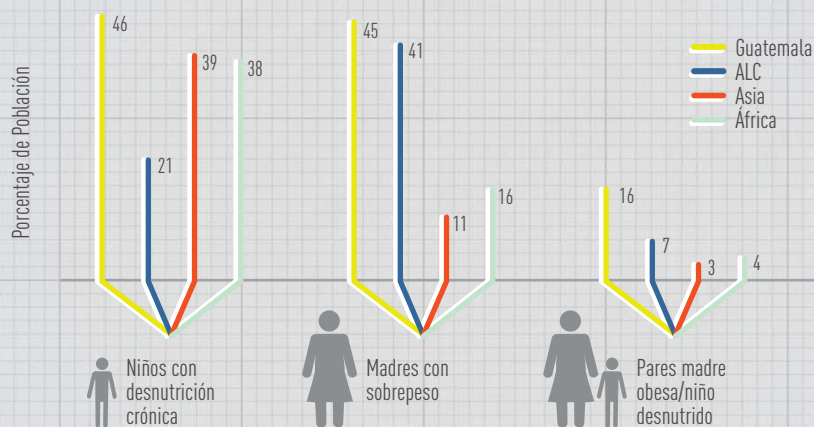
A medida que aumentan los índices de obesidad en poblaciones que además sufren de desnutrición, son cada vez más los países que tienen que hacer frente a la paradoja de una dieta alimentaria con contenidos altos en calorías frente a una con falta de nutrientes.

Guatemala es quizá uno de los ejemplos más palpables de este problema en América Latina y el Caribe. Allí las tasas de desnutrición crónica son más altas que las de África y cuatro veces mayores que las de los demás países latinoamericanos. Al mismo tiempo, la mitad de las mujeres guatemaltecas sufre de sobrepeso u obesidad, mientras que la anemia afecta a casi un tercio de las gestantes, y a la mitad de los niños entre los seis meses y los cinco años de edad.

Estos problemas de salud pueden repercutir de forma adversa en el desarrollo de un país en el largo plazo. La obesidad aumenta la incidencia de enfermedades crónicas, reduciendo el número de años de vida productiva, en tanto que la desnutrición altera el desarrollo físico y cognitivo de los niños, en perjuicio de su capacidad de aprendizaje y de sus ingresos futuros. Para los gobiernos de los países pobres, el doble problema de la obesidad y la desnutrición constituye una mezcla explosiva de cara a unos sistemas de salud pública que ya sufren limitaciones significativas de recursos.

A la luz de lo anterior, el BID publicó en 2013 un estudio titulado *Intervenciones y opciones de políticas para combatir la desnutrición en Guatemala* en el que se analiza la situación de salud pública y se formulan recomendaciones sobre políticas integradas y eficaces en función de los costos. Una de las principales recomendaciones es que las autoridades de Guatemala hagan frente oportunamente a la obesidad mediante intervenciones específicas dirigidas a mujeres embarazadas y en período de lactancia, así como a los menores de dos años. De acuerdo con el estudio, la adopción de políticas e intervenciones eficaces centradas en los primeros mil días de la vida de un niño —a partir del momento en que se gesta en el vientre de su madre— puede reducir con-

Incidencia de niños con desnutrición crónica y madres con sobrepeso en el mismo hogar, por región



Fuente: R. Garrett and M.T. Ruel (2005), *Stunted Child-Overweight Mother Pairs: Prevalence and Association with Economic Development and Urbanization*, Food and Nutrition Bulletin (26(2): 209-21).

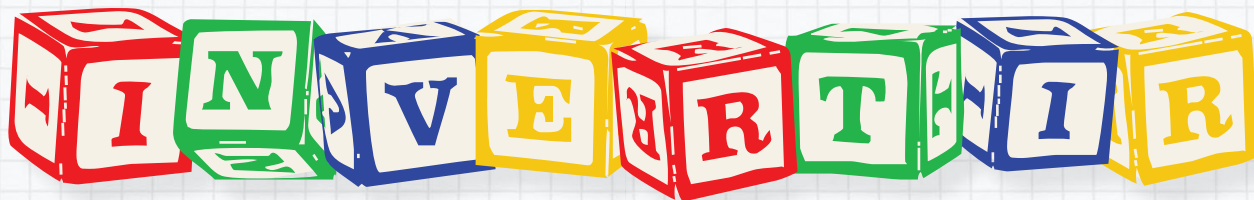
siderablemente el riesgo de muerte, el retraso del crecimiento y la merma de la capacidad intelectual.

En el estudio se recomienda también mejorar la calidad y disponibilidad de los servicios de salud y orientarlos hacia la totalidad de la población destinataria, independientemente de su extracción social. Estos servicios deben incluir la promoción de la lactancia exclusiva durante los seis primeros meses de vida del bebé, y como suplemento hasta los dos años. Asimismo, se recomiendan prácticas de alimentación adecuadas y el uso de alimentos fortificados complementarios para combatir la anemia y las

carencias de micronutrientes en los niños; intervenciones en materia de agua potable, saneamiento e higiene; suministro de suplementos de hierro y ácido fólico a las madres durante el embarazo; inmunización, y uso del zinc y de la rehidratación oral para tratar la diarrea en los pequeños.

Finalmente, el estudio insta a los gobiernos a adoptar estrategias para aumentar la demanda de servicios de salud y promover su uso por parte de la población vulnerable, en vista de que con frecuencia la obesidad y la desnutrición guardan relación con el origen étnico y la pobreza. ■





TEMPRANO, MÁS Y MEJOR

CÓMO MEJORAR LOS PROGRAMAS PARA LA PRIMERA INFANCIA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

La calidad de la atención y la interacción durante los cinco primeros años de vida tienen una importancia crítica en el desarrollo de la niñez y constituyen un determinante clave de la salud, el comportamiento y la capacidad intelectual de los niños en el futuro. En América Latina y el Caribe, el acceso a programas para la primera infancia se ha ampliado en los dos últimos decenios, especialmente entre los sectores de bajos recursos. Según cifras de las Naciones Unidas, los servicios de educación preescolar están actualmente al alcance del 69% de la población.

No obstante su expansión, hasta hace poco se carecía de información sistemática acerca de estos programas. La importancia de su disponibilidad radica en que no solo sirve para ayudar a los formuladores de políticas públicas a asegurar que la calidad de los servicios de atención sea aceptable y esté regulada, sino también para que los propios padres de familia puedan escoger las guarderías que mejor respondan a las necesidades de sus hijos, se ubiquen cerca de su oficina u hogar, estén al alcance de sus posibilidades y se mantengan limpias y bien administradas.

Para comprender mejor la situación y los retos actuales, el BID analizó 42 programas que ofrecen servicios de guardería o programas de formación de padres de familia en 19 países de América Latina y el Caribe. El estudio se centró en la oferta estatal, aunque también

LOS PRIMEROS

5

AÑOS DE VIDA SON CRÍTICOS PARA EL DESARROLLO DE UN NIÑO

69%

DE LA POBLACIÓN TIENE ACCESO A LOS SERVICIOS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR

LOS SERVICIOS DE GUARDERÍA EN LA REGIÓN REGISTRAN UN PROMEDIO DE

6

NIÑOS MENORES DE UN AÑO POR ADULTO RESPONSABLE,

2

VECES

POR ENCIMA DE LA TASA ÓPTIMA

se examinaron servicios administrados por organizaciones de la sociedad civil y entidades privadas, teniendo en cuenta su alcance en algunas regiones. El informe, publicado en 2013 como resultado del estudio, se titula *Panorama sobre los servicios de desarrollo infantil temprano*. Se trata de la primera reseña sistemática de este tipo de programas en la región, y se centra en el análisis del diseño, componentes, cobertura, costos y calidad de los programas. Los datos se obtuvieron por medio de entrevistas detalladas con sus gerentes.

Según el estudio, existe actualmente en la región una extensa gama de modelos de atención dirigidos a niños menores de tres años. En los países andinos, por ejemplo, se han establecido modelos comunitarios en los que una madre alimenta y cuida a grupos de entre ocho y diez niños en su propio hogar, recibiendo una remuneración del Estado (y en ocasiones de los padres). En cambio en el Cono Sur los servicios se prestan en gran medida a través de instituciones formales; en ellas los niños son separados por edades y cuidados por educadores profesionales.

PRINCIPALES HALLAZGOS

En el estudio se señala la necesidad de que en los programas para la primera infancia **aumente la contratación de profesionales calificados y disminuya el número de niños por adulto**, un determinante clave de la calidad.



DESAFÍOS DE
DESARROLLO
DE LA PRIMERA
INFANCIA EN LA
REGIÓN

DESNUTRICIÓN
CRÓNICA —EN
NUEVE DE LOS
20 PAÍSES CON
CIFRAS RECIENTES,
EL RETRASO DEL
CRECIMIENTO
AFECTA A MÁS DEL

20%

DE LOS NIÑOS
MENORES DE
CINCO AÑOS

UN ESTUDIO RE-
CIENTE CONSTATÓ
QUE LOS NIÑOS
DE SEIS AÑOS DE
EDAD DE ESTRATOS
MÁS POBRES
DE LA SOCIEDAD
POSEEN UN NIVEL
DE VOCABULARIO
EQUIVALENTE AL
DE UN NIÑO DE

3.5 años

EN NICARAGUA,

4 años

EN ECUADOR
& PERÚ, Y

4.5 años

EN COLOMBIA

EL ACCESO A
LA EDUCACIÓN
PREESCOLAR HA
AUMENTADO
EN LA REGIÓN,
PERO SUBSISTEN
DISPARIDADES
DE ACCESO. LA
BRECHA ENTRE
LOS NIÑOS DE
LOS QUINTILES DE
MAYOR Y MENOR
INGRESO OSCILA
ENTRE

8

PUNTOS PORCEN-
TUALES EN URU-
GUAY Y MÁS DE

25

PUNTOS PORCEN-
TUALES EN BRA-
SIL, REPÚBLICA
DOMINICANA,
EL SALVADOR,
NICARAGUA,
PANAMÁ Y PERÚ



Vea “Cuidenme
bien a Santiago”
para entender la
importancia de
la calidad en el
servicio de
los centros de
atención infantil
deo.iadb.org

Los servicios de guardería en la región registran un promedio de seis niños por adulto para niños menores de un año, cifra que duplica la tasa recomendada para ese rango. Los promedios regionales para otros grupos etarios también superan la relación óptima.

Se requiere una mayor capacitación y salarios más altos para mejorar la calidad de la atención. Según el estudio, el personal recibe un salario insuficiente, y su escaso bagaje educativo y en competencias en desarrollo infantil temprano está muy por debajo del nivel requerido para estos programas. En promedio, los maestros de educación preescolar han completado escasamente 2,6 años de educación postsecundaria; los asistentes a duras penas han terminado el bachillerato; y los proveedores de cuidados solo han cursado 10 años de educación, es decir, no han completado la secundaria. Para atraer profesionales debidamente calificados, los programas deben ofrecer salarios competitivos y aumentar la capacitación, orientación y supervisión del personal cuyos niveles de educación sean insuficientes.

Se requiere realizar un seguimiento más atento de los servicios. Apenas el 44% de las guarderías es objeto de inspecciones periódicas en los aspectos de seguridad e higiene. Dado que el sistema inmunológico de los infantes aún se encuentra en desarrollo, los aspectos de seguridad e higiene crean un riesgo especialmente significativo para su salud. En el estudio se recomienda que los países adopten esquemas institucionales que permitan definir normas de calidad para el funcionamiento de los

centros de atención infantil. Asimismo, se recomienda realizar un seguimiento sistemático tanto de los programas financiados por el Estado como de aquellas iniciativas privadas.

Los servicios de nutrición se pueden canalizar a través de los centros de atención infantil. En muchos países de la región, el suministro de una alimentación adecuada a los niños menores de cinco años de edad sigue planteando grandes desafíos. Los servicios de guardería pueden hacer mayores esfuerzos para asegurar que se ofrezca a los niños los alimentos y micronutrientes que necesitan, se supervise su crecimiento y se imparta a las familias orientación nutricional.

Por último, las conclusiones ponen de manifiesto que la **calidad de los servicios de atención infantil sólo podrá mejorar sustancialmente mediante un firme compromiso de recursos presupuestarios por parte de los países.** Si bien es posible que un compromiso de esta naturaleza no produzca réditos políticos inmediatos para los gobiernos, este tipo de inversión es fundamental si se quieren ofrecer mejores perspectivas a los niños en situación más vulnerable. ■



Magdiel Santos, de 11 años, y sus hermanos, de la comarca de Ngäbe Buglé en Panamá, caminan por una hora por la selva atravesando un río para poder llegar a la escuela.



Vea la historia de Magdiel y sus hermanos en deo.iadb.org



A TRAVÉS DEL RÍO Y POR ENCIMA DE UN TRONCO

PANAMÁ MEJORA LA INFRAESTRUCTURA DE ESCUELAS EN ZONAS INDÍGENAS REMOTAS



Más de un tercio de la población indígena de Panamá es analfabeta, y en las zonas donde habitan tales comunidades —conocidas como comarcas— las tasas de retención escolar apenas si alcanzan a la mitad del promedio nacional. Con el respaldo del BID, el gobierno de Panamá se propone cambiar esta realidad mediante la mejora de la infraestructura educativa de primaria y secundaria, la capacitación de docentes y el suministro de material didáctico.

Dado que el acceso a muchas de estas escuelas puede ser difícil, incluso en las condiciones más favorables, es importante lograr que el entorno académico sea lo más llamativo posible para maximizar el aprendizaje y la retención de alumnos. Un ejemplo es el de Magdiel Santos, una niña de 11 años de edad que diariamente tiene que caminar durante una hora por entre la selva —cruzando un río por un “puente” que no es más que un tron-

co de árbol— para llegar a la escuela de Batata en las colinas de Ngäbe-Buglé, 300 km al noreste de Ciudad de Panamá.

“Quiero que mis hijos sigan estudiando y se preparen para ser adultos”, sostiene la madre de Magdiel, Juana Santos, quien tiene otros nueve hijos. “Me sentí muy feliz cuando vi la escuela después del final de las obras”.

Batata es tan solo una de las 46 escuelas de primaria o secundaria de las comarcas de Ngöbe-Buglé, Emberá-Wounaan y Kuna Yala, donde se adelantan obras de reconstrucción o mejora como parte del proyecto. En la escuela de Batata se instaló el piso y se reemplazó el techo metálico —con goteras y ruidoso— por uno de tejas. La estructura de adobe que albergaba a los maestros —quienes deben vivir en la misma escuela debido a su lejanía— se sustituyó por una casa de ladrillo y concreto provista de baño y electricidad.





LA BRECHA EDUCATIVA

35% de la población indígena de Panamá es analfabeta, frente a un promedio nacional del 5%.

+50% de las mujeres indígenas son analfabetas

10 veces más personas no escolarizadas en comunidades indígenas que en la población no indígena

13% de la población indígena ha continuado los estudios más allá de la primaria

Este proyecto complementa otra iniciativa gubernamental cuyo propósito es retener a los alumnos indígenas en la escuela, mediante el pago a las familias de una beca de hasta US\$200 anuales por cada niño que continúe en la escuela hasta el nivel secundario.

Dado que la mayoría de las escuelas que participan en el proyecto se hallan en lugares remotos donde la infraestructura vial es insuficiente, las comunidades están tomando parte en las obras de reparación: ayudan a cargar los materiales de construcción a cuestras hasta el lugar donde se ubica la nueva estructura.

“Cargamos arena y cemento durante varios días y lo hicimos por el futuro de nuestros hijos”, afirma Esmeralda Pérez, líder de Llano Bonito, otra comunidad indígena que se ha beneficiado de este esfuerzo.

La vieja escuela en Llano Bonito fue remodelada por miembros de la comunidad quienes ayudaron a construir la nueva escuela Virota.

En colaboración con el Ministerio de Educación de Panamá, el proyecto también está respaldando un programa integral de capacitación en matemáticas y español para más de 32.000 docentes. Allí los maestros se están capacitando para introducir metodologías interactivas de educación y adaptar el contenido didáctico al contexto sociolingüístico y cultural de cada comarca. Asimismo, reciben formación en técnicas de evaluación formativa a fin de adaptar mejor las actividades de aprendizaje a las necesidades reales de sus alumnos.

Se espera que por su gran alcance, las actividades comprendidas en este proyecto de US\$30 millones tengan un amplio efecto en las tasas de alfabetismo y retención escolar de las comunidades indígenas panameñas. Tan solo en la comarca de Ngöbe-Buglé, el proyecto ha permitido construir o rehabilitar 17 escuelas en beneficio de casi 4.000 niños indígenas, entre ellos Magdiel Santos, quien podría ser la primera de sus nueve hermanos en completar la secundaria. ■

Véalo en
MapAméricas



estas barreras, Bolivia inició en 2010 la expansión y mejora de la cobertura del Servicio Plurinacional de Empleo (SPE) con el propósito de incluir una serie ins-

programa que cuenta con apoyo del BID, ofrece a los solicitantes de trabajo una ventanilla única a tra-

sobre vacantes, asistir a ferias de empleo, obtener asesoramiento laboral personalizado y servicios de

BOLIVIA EXPANDE SU PROGRAMA DE SERVICIOS DE EMPLEO

Encontrar trabajo no es nada fácil. Es posible que la información sobre las vacantes existentes sea difícil de obtener, que las aptitudes del solicitante de empleo no se ajusten del todo a los requisitos que exigen las compañías, o que los empleadores sean reacios a contratar a alguien a quien no conocen personalmente.

Para ayudar a los solicitantes de empleo a superar estas barreras, Bolivia inició en 2010 la expansión y mejora de la cobertura del Servicio Plurinacional de Empleo (SPE) con el propósito de incluir una serie instrumentos de intermediación. El programa, que cuenta con apoyo del BID, ofrece a los solicitantes de trabajo una ventanilla única a través de la cual pueden informarse sobre vacantes, asistir a ferias de empleo, obtener asesoramiento laboral personalizado y servicios de orientación informativa, y participar en sesiones de capacitación y en talleres.

Bolivia forma parte de un grupo cada vez más numeroso de países de América Latina y el Caribe que en los últimos años han decidido invertir en intermediación laboral para mejorar el funcionamiento de sus mercados de trabajo. La ex-

periencia en los países de la OCDE y de la región indica que estas herramientas son una medida costo efectiva para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo, y que las personas que las utilizan tienen mayor probabilidad de colocarse que quienes buscan trabajo por otras vías.

Como parte del proyecto se ha financiado el funcionamiento de 10 nuevas oficinas de servicios de empleo, y actualmente se están desarrollando un portal virtual y un centro de atención telefónica que posibilitarán el uso de los servicios desde cualquier lugar del

¿Busca trabajo?

país. El objetivo del proyecto es duplicar (hasta 20.000) el número de solicitantes de empleo a los que se brinda atención cada año e incrementar anualmente en 6.000 el número de ofertas laborales anunciadas por empleadores que utilizan el servicio. El proyecto apunta en particular a reducir la asimetría de información que afecta a las personas de bajos recursos que buscan trabajo, especialmente en el caso del primer empleo.

ADULTOS JÓVENES

Otro componente del proyecto se orienta a los adultos jóvenes con acceso limitado a oportunidades laborales. Se trata de un servicio de capacitación que les permita adiestrarse en diversos trabajos y adquirir la experiencia necesaria para acceder a un empleo permanente. Más de 2.500 jóvenes bolivianos han participado en estas actividades de capacitación desde 2010 a través de esta iniciativa. Los participantes obtienen cobertura de seguro

"Por fin una oportunidad real"

contra accidentes y un subsidio de tres meses con cargo al programa para costear los gastos de transporte y de otra índole durante el período de capacitación.

Actualmente Bolivia está evaluando sus servicios de empleo para velar por que todos los solicitantes de trabajo reciban servicios de igual calidad, así como para reforzar las capacidades de seguimiento y asegurar que los resultados de una evaluación de impacto prevista en el futuro tengan fundamento científico.

Sin duda alguna, Nadyd Albornoz es consciente de lo que el proyecto ha hecho por ella. A través de esta iniciativa, la estudiante de turismo de 27 años de edad se enteró de la existencia del programa de capacitación ofrecido por Boliviana de Aviación, la aerolínea estatal. En 2012 se inscribió en el mismo, y poco después de completar la for-



Vea el video en deo.iadb.org

Véalo en **MapAméricas**



de países de América Latina y el Caribe que en los últimos años han decidido invertir en intermediación laboral para mejorar el funcionamiento de sus mercados de trabajo. La experiencia en los países de la OCDE y de

la región indica que estas herramientas son un medio eficaz en función de los costos para ayudar a los trabajadores a encontrar empleo, y que las personas que las



par en sesiones de capacitación y en talleres. Bolivia forma parte de un grupo cada vez más numeroso

¿QUÉ IMPACTO TIENEN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN?

Este tipo de programas de capacitación figura entre las iniciativas activas de inserción laboral más comunes en América Latina y el Caribe. Estos programas promueven la colocación laboral de grupos vulnerables (jóvenes y mujeres, entre otros colectivos) y les permiten adquirir las aptitudes necesarias para acceder a las mejores oportunidades de trabajo disponibles. Las evaluaciones revelan que aunque el efecto de este tipo de capacitación laboral varía en función de la edad, el género y la región, con frecuencia se observa un impacto positivo en las tasas de empleo. Aparte de aumentar la colocación, esta capacitación también repercute de modo favorable en la calidad del empleo.

mación de tres meses consiguió allí un empleo permanente.

“Estudié turismo y quería un trabajo relacionado pero no pude encontrar oportunidades, el programa me abrió las puertas para volar”, afirma. “Por fin una oportunidad real”. ■

utilizan tienen mayor probabilidad de colocarse que quienes buscan trabajo por otras vías.



LA VENTAJA SISTEMA DE SALUD PÚBLICA UNIVERSAL, INTEGRADO Y ACCESIBLE EN EL SALVADOR DE LAS REDES

AL IGUAL QUE MUCHOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, EL SALVADOR ESTÁ REGISTRANDO UN CAMBIO EN SU PERFIL EPIDEMIOLÓGICO COMO PRODUCTO DEL AUMENTO DE ENFERMEDADES CRÓNICAS Y LA DISMINUCIÓN DE LAS ENFERMEDADES INFECCIOSAS.

Para responder a las nuevas necesidades de salud de su población, el gobierno de El Salvador puso en marcha un proyecto mediante el cual busca crear un sistema de redes de atención sanitaria integrada y universal siguiendo las recomendaciones de la Organización Panamericana de la Salud.

Los servicios de estas redes se prestan principalmente a través de unidades de atención primaria. La experiencia ha demostrado que esta práctica es la más idónea para hacer frente a la carga de enfermedades crónicas entre ellas las afecciones cardíacas y la diabetes —teniendo en cuenta la proximidad de las unidades a las distintas comunidades, su facilidad de acceso, y su capacidad de dar seguimiento a los tra-

tamientos y brindar una atención coordinada con los proveedores secundarios y terciarios de salud.

Actualmente, el BID está apoyando a las autoridades nacionales a configurar redes integradas en el área metropolitana de San Salvador, en los departamentos de San Miguel, Chalatenango y Sonsonate, y en 14 de los municipios más pobres del país. Entre las obras figuran la construcción y ampliación de unidades de atención primaria, la adquisición de equipos, la contratación y capacitación de recursos humanos, la compra de vehículos, y el diseño de nuevas estructuras de gestión y procedimientos de remisión para las redes de atención.

En el marco del proyecto, para finales de 2013, 24 centros familia-



Trabajadores de la salud de una unidad de atención primaria en El Salvador ofrecen sus servicios a madres e hijos. Regularmente hacen visitas a barrios vulnerables para hacer chequeos a madres e hijos.



Vea “El Salvador impacto en salud” para conocer más sobre este proyecto en deo.iadb.org



res de salud fueron construidos y al concluir el programa se habrán rehabilitado 39 adicionales.

En términos de recursos humanos, se está financiando la creación de 45 equipos comunitarios de salud que trabajan en los centros y se desplazan periódicamente a las comunidades para prestar servicios domiciliarios, especialmente a mujeres embarazadas y a niños. Este mecanismo también facilita el cuidado de pacientes de comunidades vulnerables que no pueden acercarse a las unidades de atención primaria debido a la falta de transporte público adecuado o a la violencia de las pandillas.

Complementan el proyecto diversas inversiones de la iniciativa Salud Mesoamérica 2015, que apoya iniciativas de mejora de la salud materno-infantil y está contribuyendo al funcionamiento de otros 74 equipos comunitarios de salud en los 14 municipios más pobres del país.

El esfuerzo descrito ha redundado en un aumento de las actividades de atención preventiva más que curativa. Así, entre 2008 y 2013 el suministro de cuidados prenatales

y posnatales aumentó en aproximadamente un tercio. Igualmente se ha financiado la distribución de micronutrientes a cerca de 14.200 niños a través de unidades de atención primaria y la creación de un sistema geo-referenciado de gestión de atención primaria.

Además de fortalecer la atención primaria, mediante esta iniciativa se está apoyando la modernización de los laboratorios de salud pública, la creación de un sistema centralizado de datos sanitarios para la toma oportuna de decisiones en aspectos clínicos y de manejo de pacientes, y la instauración de un sistema nacional de emergencias. Esto último incluye la mejora de instalaciones y equipos hospitalarios, así como la capacitación de personal en las unidades de urgencias de 16 hospitales. Desde 2010, a través del proyecto se ha financiado también el establecimiento de 36 laboratorios clínicos.

Mediante la aplicación de un modelo de gestión sanitaria integrado y costo eficiente, El Salvador está bien encaminado para asegurar la universalidad del acceso a la atención de salud. ■



Un nivel más alto

TRINIDAD Y TOBAGO RESTRUCTURA
SU SISTEMA EDUCATIVO

En las últimas cuatro décadas, Trinidad y Tobago ha aumentado notablemente las tasas de matrícula en todos los niveles: desde el preescolar hasta la escuela secundaria. A pesar de enormes esfuerzos, la calidad de la educación sigue siendo un desafío en el país. En el año 2009 cerca de un tercio de los estudiantes que ingresaban a la escuela secundaria obtenía bajas calificaciones en matemáticas y lenguaje. Adicionalmente, para ese año el 65% de los centros preescolares se hallaba en malas condiciones y sólo el 30% de los maestros estaba debidamente certificado.

Para combatir este problema de raíz, el país lanzó en 2009 una reforma sectorial especialmente centrada en la educación preescolar y primaria. A esta iniciativa le precedió el Programa de Modernización de la Educación Secundaria,

también apoyada por el BID, cuyo objetivo era preparar una fuerza laboral altamente educada y capacitada para llevar al país a diversificar su economía y reducir su dependencia de los productos básicos.

En su conjunto, las reformas en preescolar y primaria se orientan al desarrollo de un sistema educativo continuado que permita fomentar el aprendizaje permanente. Con este propósito, el BID está respaldando un programa de tres fases dirigido a que el país mejore la calidad, relevancia y equidad de su sistema educativo, así como su administración. Un componente fundamental de la primera fase del programa consiste en ampliar el acceso a servicios de calidad en la atención y educación para niños de tres y cuatro años de edad. Trinidad y Tobago aspira a lograr una cobertura plena en la atención y educa-



LAS REFORMAS SE ORIENTAN AL DESARROLLO DE UN SISTEMA EDUCATIVO CONTINUADO QUE PERMITA FOMENTAR EL APRENDIZAJE PERMANENTE.

ción de ese segmento en el año 2015. Como parte de este esfuerzo se está financiando la construcción, mejora y dotación de infraestructura para ese grupo etario, al tiempo que se implementa un amplio programa de capacitación de maestros en métodos pedagógicos modernos que fomenten la participación activa de los alumnos en el proceso de aprendizaje.

En la primera fase también se espera fortalecer la capacidad de las escuelas primarias de impartir una educación de calidad a alumnos con necesidades de aprendizaje. Se están destinando recursos a la revisión de planes de estudios en nueve asignaturas de educación primaria, con el fin de armonizarlos con los nuevos contenidos de la educación preescolar y con los de la secundaria. Asimismo se elaborarán y distribuirán nuevas guías para maestros y material pedagógico.

Con el apoyo de especialistas internacionales, el Ministerio de Educación ha conformado un equipo de 51 docentes encargados de

crear planes de estudios para que, periódicamente, revisen y actualicen el pensum académico y respalden su posterior implementación en las 578 escuelas primarias del país. Asimismo, se está promoviendo la introducción de lenguas extranjeras, para lo cual se ofrecen cursos de capacitación destinados a los maestros de determinadas escuelas primarias y se impulsan otras actividades dirigidas a mejorar la enseñanza de idiomas.

Un aspecto destacado del programa financiado por el BID es el refuerzo en la coordinación entre los centros de atención de la primera infancia y las escuelas primarias. Con ello se busca responder mejor a los retos de aprendizaje que afrontan los alumnos antes de ingresar a la secundaria. Para ello también se está financiando un estudio de línea de base sobre los docentes que permita orientar futuras políticas de capacitación.

Como parte del programa también se espera equipar 16 escuelas de demostración —8 en preescolar

y 8 en primaria—. Esto con el objeto de desarrollar prácticas educativas inclusivas y proporcionar una base de conocimientos sobre mejores prácticas para responder a diversas necesidades de aprendizaje de los alumnos. Estas escuelas ofrecerán, entre otros, servicios especializados de apoyo psicológico infantil. Partiendo de los resultados de esta fase inicial, el programa se ampliará más tarde a escala nacional, y se añadirán actividades para el nivel secundario.

Para 2013 se había terminado casi por completo la construcción de cerca de la mitad de los 50 centros de desarrollo de la primera infancia que hacen parte de esta iniciativa, y se había impartido capacitación a cerca de 300 educadores para ese nivel. Si bien la reestructuración de un sistema de educación lleva tiempo, Trinidad y Tobago parece bien encaminada para desarrollar el modelo continuo de educación continuada que el país se ha fijado como meta. ■

Véalo en
MapAmericas





MEJORES TRABAJOS

CUATRO LECCIONES MEXICANAS



Durante los últimos 20 años, México ha logrado articular uno de los programas de servicios de empleo más completos y de mayor éxito en América Latina y el Caribe. El Programa Multifase de Apoyo a la Capacitación y al Empleo (PACE) está mejorando el mercado de trabajo del país haciendo que sea más fácil para los empleadores identificar a aquellos trabajadores que posean las destrezas adecuadas y para los solicitantes encontrar mejores puestos de trabajo.





En el marco del programa se ha creado una dinámica red nacional de oficinas de empleo y servicios en línea que ofrecen capacitación, asesoramiento, ayuda en la búsqueda de trabajo y asistencia en materia de emprendimiento para aquellas personas que se encuentran sin trabajo o subempleadas. Desde 2010, más de 12,7 millones de solicitantes de empleo (mujeres en un 70%) se han beneficiado de los servicios de intermediación del programa. De las más de 600.000 personas que han participado en el componente de capacitación en el empleo del PACE, el 80% ha encontrado trabajo.

En diversas evaluaciones de impacto —entre ellas un estudio del BID, entidad que desde tiempo atrás

ha respaldado el programa— se ha demostrado que las personas que reciben capacitación a través del PACE tienen mayor probabilidad de hallar empleo, trabajar en el sector formal de la economía y percibir mayores ingresos que quienes no lo hacen.

¿Qué enseñan estos resultados tan contundentes? Cabe destacar cuatro lecciones para los países interesados en generar mejores oportunidades laborales para su fuerza de trabajo.

Página anterior: Beneficiarios del programa reciben capacitación en el empleo a través de diferentes empresas.

Página siguiente: Beneficiarios, como Juan Miguel Veloz Martínez (foto de la izquierda), son contratados por compañías en las que reciben capacitación en el empleo.

1

Aprender de los errores midiendo los resultados obtenidos

El PACE representa un giro radical frente a modalidades anteriores y menos eficaces de intervención en el ámbito del empleo en México. Los programas previos de capacitación de trabajadores —cada uno por su lado—, no estaban lo suficientemente vinculados a las necesidades reales de las empresas, y a menudo los beneficiarios

acababan adquiriendo habilidades que el mercado no demandaba. Con base en una serie de lecciones aprendidas, evaluaciones y análisis de resultados, el PACE estableció alianzas con varias empresas para configurar un novedoso programa de capacitación laboral en el que los empleadores asumen el costo total de la formación y el progra-

ma sufraga becas para los participantes. La iniciativa, conocida como BECATE, nació como una herramienta para contrarrestar los efectos de la crisis financiera internacional de 2008 en el mercado laboral mexicano, pero pronto pasó a formar parte integral de la gama de servicios ofrecida por PACE.

2

Encontrar socios estratégicos

El PACE ha forjado alianzas estratégicas con importantes socios como son los gobiernos locales, las empresas y las organizaciones no gubernamentales (ONG), los cuales ayudan a recopilar información sobre las vacantes locales y, más importante aún, a adaptar los servicios del programa a las necesidades identificadas por ellas. Los empleadores cumplen una importante función en las actividades del programa dirigidas a ampliar las listas de vacantes en todo el país mediante la participación en ferias de trabajo, la publicación de sus ofertas en el servicio y el desarrollo

de actividades con las comunidades. Las administraciones estatales y locales son corresponsables de los centros regionales de empleo a través de un acuerdo de distribución de costos directos. Mediante actividades con la comunidad y patrocinio de eventos, las autoridades han ampliado el alcance local del programa e incrementado el número de beneficiarios, mientras que las ONG han actuado como socios particularmente importantes para los sectores más vulnerables de la población. Por ejemplo, Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes es una destacada ini-

ciativa en Nuevo León con la que se procura formar alianzas dirigidas a encontrar ofertas de trabajo para los jóvenes en ese estado. Otra iniciativa, Todos Somos Juárez, es una estrategia federal integral para reducir la violencia en Ciudad Juárez, en cuyo marco se han impartido talleres de capacitación en empleabilidad, destrezas sociales y responsabilidad a más de 25.000 personas. Las ONG también han actuado como intermediarias para apoyar la capacitación y colocación de personas discapacitadas y ayudar a trabajadores repatriados en la búsqueda de empleo.

3

No rehuir a la adaptación

El PACE supervisa y evalúa de manera constante sus propias iniciativas, y presta especial atención al surgimiento de nuevas necesidades. Esto hace que se modifiquen o suspendan los subprogramas menos eficaces y que se destinen más recursos a ampliar programas de eficacia probada (como la capacitación en el empleo), y a ensayar nuevos tipos de intervenciones. Por ejemplo, atendiendo al creciente número de mujeres que figuran entre los beneficiarios, se han incluido en el programa actividades de capacitación basada en el género para empresas y asesores laborales. Así

pues, actualmente los principales indicadores se desagregan por género para posibilitar un análisis de mercado más completo y así ayudar a las mujeres a encontrar mejores empleos. Entre los indicadores de seguimiento figura el número de mujeres atendidas y que han hallado trabajo, mientras que los indicadores de evaluación comprenden el índice de empleo, los ingresos y las prestaciones sociales. Conjuntamente, estos indicadores proporcionan a formuladores de políticas información sobre el mejor modo de adaptar sobre la marcha actividades específicas del programa.

Durante la crisis financiera internacional de 2008 se pusieron a prueba diferentes iniciativas para proteger a los trabajadores contra despidos masivos, dos de las cuales se han incorporado al programa: una de capacitación para trabajadores cesados temporalmente, y un programa de contingencia laboral activado únicamente en tiempos de crisis; en virtud de este último los trabajadores reciben provisionalmente apoyo financiero del PACE si sus empleadores acceden a mantener sus puestos de trabajo durante un determinado periodo.

4

Saber aprovechar la tecnología

Para responder a la evolución de las tecnologías de la información durante la vida del programa, el PACE ha venido añadiendo nuevas herramientas entre las que figuran talleres de búsqueda de empleo, centros de búsqueda informatizada y el Portal del Empleo. Desde 2010,

más de un millón de personas han encontrado trabajo a través de este último, el cual brinda acceso a bolsas de trabajo en los sectores público y privado, así como a ferias de empleo virtuales, algunas orientadas específicamente a los jóvenes y al sector de alta tecnología.



El éxito del programa de servicios de empleo de México ha inspirado a otros países de América Latina a lanzar sus propias iniciativas, muchas de las cuales también cuentan con apoyo del BID. Al actuar de manera previsible y hacer una labor continua de seguimiento y evaluación de resultados, México ha logrado estructurar un programa de servicios de empleo que responde a las necesidades de un mercado laboral cada vez más dinámico y globalizado. ■



Auto-detectar es curar

ATENCIÓN TEMPRANA DE LAS ENFERMEDADES
TROPICALES DESATENDIDAS EN RECIFE

Estudiantes de la escuela São João Batista in Recife (Brasil) participan en el concurso "Cantando por la salud", una de las actividades de salud del programa para el control de las Enfermedades Tropicales Desatendidas (ETD).

En la *favela* Alto do Carroceiro en Recife, la quinta ciudad de Brasil, Emily Eduarda Belo de Oliveira, una niña de 10 años, sueña con ser profesora algún día, mientras ayuda a su madre a cuidar de sus cuatro hermanos en su vivienda de un dormitorio sin ventanas. Pero ser pobre no es el único problema de Emily; ella también sufre de lepra, una enfermedad que si no se trata puede causar lesiones permanentes de piel, nervios, extremidades y ojos.

Emily es una de las 100 millones de personas que en América Latina y el Caribe sufren de un grupo de enfermedades tropicales desatendidas como la lepra, la elefantiasis, el tracoma causante de ceguera y el parasitismo intestinal. Este variado grupo de infecciones se manifiesta con más frecuencia en condiciones de pobreza, saneamiento deficiente, falta de acceso a agua potable y malnutrición.

Estas enfermedades no solo se encuentran socialmente estigmatizadas sino que además suponen la pérdida de años enteros de vida productiva. Uno de los mayores retos para superarlas radica en su detección temprana, de modo que el tratamiento pueda iniciarse antes de que se manifieste su efecto debilitante. En los sistemas de salud pública, muchas veces el diagnóstico llega demasiado tarde debido a que el personal de salud no está capacitado para detectar estas enfermedades y sus síntomas.

En vista de lo anterior, en 2010 el BID se alió con la Organización Panamericana de la Salud y el Instituto SABIN de Vacunas para lanzar varios proyectos de demostración en América Latina y el Caribe, con el fin de poner a prueba opciones para combatir las enfermedades tropicales desatendidas a escala regional. A través de estos proyectos se brinda apoyo a campañas educativas,

actividades de movilización comunitaria e intervenciones integradas de salud para detectar y tratar las enfermedades aludidas. Actualmente se están realizando proyectos de demostración en Recife, Georgetown (Guyana), Chiapas (México), y en Guatemala y Haití.

AUTO-DETECCIÓN

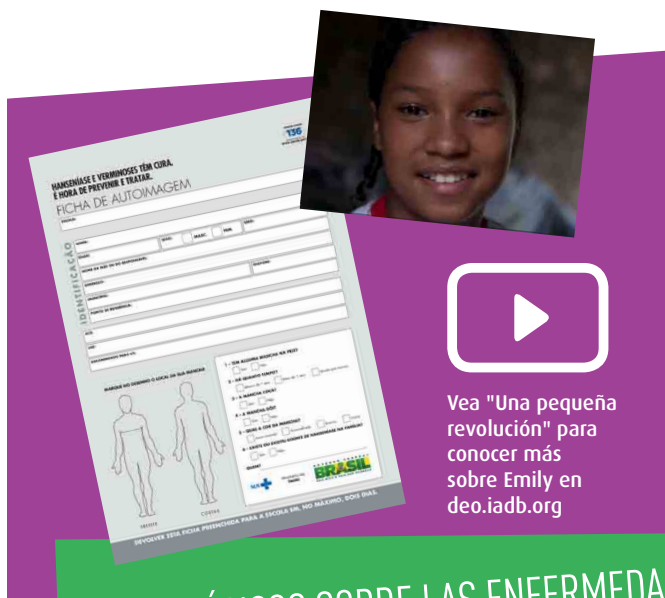
En Brasil, donde en 2011 se detectaron 34.000 nuevos casos de lepra (la segunda tasa más elevada de nuevas infecciones en el mundo después de India), a través de este proyecto se financió una campaña de educación en escuelas públicas de zonas marginadas de Recife para incrementar la autodetección y el diagnóstico de lepra, elefantiasis, helmintiasis transportada por la tierra y esquistosomiasis.

Fue así como Emily supo que padecía su enfermedad. Después de que un grupo de educadores sanitarios hicieran una presentación en su escuela, Emily se percató de que la lesión que tenía en su pierna podía ser un síntoma inicial de lepra y procedió a llenar una ficha en la que describía pormenorizadamente dicha lesión. Estas fichas de autodeECCIÓN han facilitado el proceso de identificación de posibles casos por parte del personal sanitario, y en esta ocasión hicieron que Emily se sometiera a pruebas de diagnóstico e iniciara el tratamiento. En vista del éxito de la metodología, actualmente la ficha de autodeECCIÓN de la lepra se usa a escala nacional.

Las campañas educativas y actividades de movilización comunitaria han generado beneficios directos para más de 17.000 alumnos

de entre 6 y 14 años de edad en tres municipios de Recife, e indirectos para otros 70.000 aproximadamente. Los alumnos de 42 escuelas públicas están recibiendo medicamentos con el objeto de reducir la prevalencia de parásitos intestinales.

El control y erradicación de las enfermedades tropicales desatendidas en América Latina y el Caribe son posibles gracias a la existencia de actividades integradas de salud como las que se están llevando a cabo en Recife. Esto significa que más niños como Emily podrán beneficiarse de la detección y el tratamiento tempranos de estas patologías y, de este modo, llevar una vida normal y productiva. ■



DATOS BÁSICOS SOBRE LAS ENFERMEDADES TROPICALES DESATENDIDAS

- » Estas enfermedades afectan a más de mil millones de personas de los estratos más pobres en todo el mundo.
- » Las secuelas de las enfermedades se miden en términos de años de vida saludable perdidos por causa de discapacidad o muerte prematura.
- » Las enfermedades tropicales desatendidas suponen un riesgo para un mayor número de personas que la tuberculosis, la malaria y el VIH/SIDA combinados.
- » El tratamiento de la mayoría de estas enfermedades es seguro, fácil y costo eficiente



El buen negocio de la educación

Préstamos estudiantiles para los más pobres

Mariclere Álvarez había cursado media carrera de comunicaciones en una universidad privada de México cuando sus padres le anunciaron que no podrían seguir costearo su educación debido a dificultades económicas. De no haber sido por FINAE, una institución financiera mexicana que otorga préstamos para educación superior a estudiantes con pocos recursos, semejante noticia le habría puesto fin a su carrera universitaria.

“Sentí un gran alivio al tener la opción de seguir estudiando”, afirma esta universitaria de 26 años que figura entre los más de 5.000 estudiantes que han recibido desde 2008 préstamos de FINAE, la primera institución con fines de lucro dedicada al crédito estudiantil en México.

La empresa, que ha recibido apoyo del BID, está ayudando a ampliar el acceso a la educación superior en México, donde la poca cantidad de universidades públicas está obligando a un creciente número de estudiantes de bajos recursos a inscribirse en instituciones privadas. Alrededor del 70% de la población en edad universitaria

del país procede de familias que ganan menos de US\$3.000 al año.

La matrícula en educación superior en México aumentó de 2,5 millones de estudiantes en el año lectivo 2006–2007 a más de 3 millones en 2010–2011, según datos del gobierno; actualmente, los centros privados representan un tercio de la matrícula universitaria total del país.

Aun así, los estudiantes de pocos recursos afrontan diversos obs-

táculos para ingresar a las universidades privadas. Primero, es probable que sus familias no ganen lo suficiente como para costear la matrícula, que puede oscilar entre US\$1.500 y US\$15.000 al año; segundo, la calidad de la educación presenta amplias variaciones; y tercero, es posible que el título que reciban los egresados no corresponda a sectores de alta demanda o no sea reconocido por los futuros empleadores.

El modelo operativo de FINAE —basado en forjar alianzas con universidades acreditadas— está ayudando a los estudiantes a superar estas barreras, al tiempo que la propia entidad reduce el riesgo de que los deudores no paguen. Actualmente, FINAE trabaja en asociación con 10 instituciones de 24 estados, lo que representa cerca del 30% de la matrícula en universidades privadas de México. Estas instituciones prestan asistencia en el procesamiento de solicitudes, comparten algunos de los costos vinculados a la posibilidad de no pago, y promueven su actividad crediticia. Por ejemplo, fue a través de su universidad como Mariclere Álvarez tuvo conocimiento del préstamo de FINAE.

FINAE financia entre el 20% y el 100% de las matrículas universitarias. Como condición para los préstamos, los estudiantes deben obtener calificaciones superiores al promedio y cursar estudios en un campo para el que exista demanda en el mercado laboral. Una característica importante del programa de préstamos es su flexibilidad; así, la institución ha establecido diver-



Véalo en
MapAmericas



Los planes de amortización, lo que permite a los estudiantes escoger la opción que mejor se adapte a su situación económica.

BAJOS NIVELES DE INCUMPLIMIENTO DE PAGOS

La metodología de FINAE ha permitido reducir el riesgo de que los estudiantes abandonen sus carreras, lo que a su vez ha ayudado a la compañía a mantener tasas de morosidad más bajas que el promedio del mercado. Esto reviste especial importancia si se considera que, globalmente, la tasa de deserción en la enseñanza superior en México es del 38%, la mayor entre los países de la OCDE. Al mismo tiempo, el modelo asegura que los estudiantes obtengan un título reconocido en el mercado, con lo cual aumentan sus probabilidades de encontrar empleo y reembolsar el préstamo.

Además de lograr que la educación superior sea más accesible, los préstamos de FINAE también ayudan a los estudiantes a establecer un historial de crédito oficial, lo cual les permitirá acceder en el futuro a múltiples servicios financieros

como cuentas bancarias, hipotecas y préstamos empresariales.

Desde 2010, el BID ha otorgado a FINAE préstamos y garantías por más de US\$12 millones, creando las condiciones para que la empresa obtenga recursos adicionales de otros inversionistas e incremente su volumen de préstamos de US\$2,2 millones en 2010 a más de US\$18 millones al segundo trimestre de 2013. Casi la mitad de los clientes de FINAE provienen de familias que ganan menos de US\$2,520 al año. Aproximadamente el 70% de los prestatarios son los primeros de su familia en obtener un título de educación superior.

Además, las garantías proporcionadas por el BID han hecho posible que FINAE titularice su cartera de préstamos mediante la emisión de su primer bono de educación para los inversores minoristas locales en México en 2013. Esta operación no sólo ha ayudado a FINAE a recaudar más recursos para financiar su expansión, sino también le permitió crear una nueva clase de activos que canaliza financiación del mercado de capitales a los es-

tudiantes en gran parte de la base de la pirámide. Se espera que los fondos recaudados a través de esta transacción para financiar la educación superior de 40 000 estudiantes en desventaja en México en un periodo de siete años.

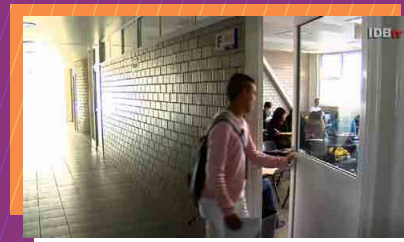
Mediante la expansión de sus operaciones, FINAE logró obtener ganancias por primera vez en 2012. De acuerdo con Shaerpa —una organización radicada en los Países Bajos y contratada por FINAE para medir su impacto social—, cada dólar invertido en FINAE ha generado unos US\$3,15 en valor social. En el cálculo se tomaron en cuenta tanto el costo promedio por estudiante como los beneficios monetarios para las varias partes interesadas; esto incluye los ingresos previstos después del grado y el aumento de los ingresos de las universidades debido a la disminución de las tasas de deserción.

La experiencia de FINAE demuestra que poner la educación superior al alcance de las personas de pocos recursos no es solo una buena acción; también es un buen negocio. ■

Otra historia de
oportunidades



Vea "Camino a la Universidad" para conocer la historia de Mario Alberto Espinoza (video en inglés) en deo.iadb.org



Tecnología en el salón de clase

Barbados se pone a tono con los nuevos tiempos

Con el fin de asegurar que sus estudiantes estén preparados para trabajar en un mundo globalizado que depende de las tecnologías de la información, durante más de tres lustros Barbados ha puesto en práctica un ambicioso programa de modernización de su sistema de educación pública.

El BID comenzó a apoyar esta iniciativa en 1998, para lo cual concedió un préstamo destinado a ayudar a Barbados a renovar la infraestructura de sus escuelas con tres propósitos: promover el uso de computadoras en las aulas, actualizar los programas de estudios a nivel nacional, y capacitar a los maestros. En su momento se trató del préstamo más cuantioso otorgado el BID a una nación caribeña; fue además el primer proyecto a gran escala llevado a cabo en colaboración con el Banco de Desarrollo del Caribe.

El sistema educativo de Barbados, moldeado según el modelo británico, atiende las necesidades de unos 50.000 estudiantes de primaria y secundaria y ha sido calificado como uno de los mejores del Caribe. Las condiciones parecían favorables para ejecutar la reforma sin contratiempos. Sin embargo, en la práctica el reto fue mayor de lo esperado. La amplia envergadura del proyecto, así como una serie de cambios tecnológicos imprevistos, junto con la necesidad de adoptar una nue-

va concepción de las obras de ingeniería civil requeridas hicieron que en proyecto se finalizara en 2009, cuatro años después de lo previsto.

¿Qué se puede aprender de esta experiencia? Una evaluación ex post del programa realizada por el gobierno de Barbados y concluida en 2013 ofrece algunas enseñanzas para aquellos países que pretendan introducir reformas significativas en su sistema educativo. Entre las recomendaciones de dicha evaluación figuran las siguientes:

- **Establecer cronogramas realistas.** En las reformas por lo regular intervienen muchos actores interesados directos. Esto exige mucha comunicación, colaboración y coordinación, y a la vez demanda tiempo.
- **Hacerlo bien, incluso si se demora más.** En un comienzo, las obras de ingeniería proyectadas para las escuelas se limitaban a la infraestructura necesaria para dar cabida a las computadoras en las aulas: construir salas de cómputo, instalar cableado eléctrico, asegurarse

de que el ambiente estuviera libre de polvo y colocar sistemas de protección para los equipos y los programas informáticos. No obstante, luego de hacer una inspección de las escuelas, el gobierno se dio cuenta de que la mayor parte de ellas necesitaba primero reparaciones locativas más estructurales, como por ejemplo el reemplazo del tejado o la adición de vigas de refuerzo. En otros casos era preciso reconstruir completamente la escuela. Por lo tanto, fue necesario ampliar el alcance de las obras de ingeniería civil.

- **Incorporar aquellos cambios tecnológicos que puedan representar un ahorro.** En un principio, el proyecto contemplaba el acceso a Internet en las escuelas por medio de computadoras conectadas mediante cables. Sin embargo, durante el transcurso del mismo se perfeccionó la tecnología inalámbrica, que muy pronto se popularizó y se volvió asequible. Así que Barbados decidió adoptarla dentro del proyecto, lo cual redu-



LOGROS DE LA REFORMA EDUCATIVA EN BARBADOS

jo la necesidad de ciertas obras y aceleró el ritmo de la introducción de las computadoras a las aulas.

- **Lograr el compromiso de los docentes.** En lugar de pedir a expertos externos que se encargaran de diseñar el nuevo programa de estudios, los funcionarios del gobierno escogieron para esta tarea a los maestros de mayor rendimiento en las distintas localidades, logrando así un mayor compromiso por parte del profesorado. Los docentes que colaboraron en la concepción de este pensum fueron reasignados posteriormente a los planteles educativos para ayudar a ponerlo en práctica. De esta forma se allanó el camino para implementar de manera expedita este componente del proyecto. Hoy en día todas las escuelas implementan el nuevo programa de estudios, el cual contiene objetivos académicos para los alumnos en todos los niveles.

- **Ofrecer capacitación oportuna.** La capacitación de los maestros sobre el uso de computadoras en las aulas se impartió más de un año antes de instalar estos equipos en los planteles. La demora

entre el adiestramiento y el comienzo de las clases con la ayuda de estas herramientas desalentó a aquellos maestros que inicialmente se habían mostrado ansiosos por empezar a usar la tecnología, y a la vez aumentó la resistencia de aquellos de por sí reacios a aplicar las nuevas estrategias pedagógicas. El problema se resolvió dictando nuevos cursos de capacitación ofrecidos por el Ministerio de Educación, Tecnología e Innovación, lo cual reavivó el entusiasmo de los docentes en relación con el proyecto. Sin embargo, habría sido más práctico programar mejor estas actividades y evitar la demora para ponerlas en marcha.

A pesar de los retrasos, el proyecto produjo la mayor parte de los resultados esperados. Aun cuando sigue habiendo desafíos en cuanto a la integración de la tecnología en las aulas y a la introducción de sistemas que permitan una mejor eva-

luación y seguimiento del rendimiento de los planteles y los alumnos, las reformas han comenzado a marcar la diferencia en términos de aprendizaje. Según un informe oficial, en 2009 el porcentaje de estudiantes que obtuvo una nota de menos de 30 (en una escala de 0 a 100) en matemáticas e inglés en el examen de ingreso a la secundaria en Barbados se redujo a la mitad de lo que había sido en 2000.

Una reforma educativa nunca es un proceso sencillo. Esto es así no solo en razón de las restricciones en materia de recursos, sino también por el hecho de que hay una resistencia casi innata a cambiar métodos comprobados que en algunos casos han funcionado por varias generaciones, pero que no se corresponden con los vertiginosos cambios tecnológicos que exigen adaptación. Sin embargo, el caso de Barbados demuestra que en últimas son los gobiernos que están dispuestos a hacer ajustes en sus reformas para garantizar su eficacia los que saben aprovechar los beneficios que ofrecen los nuevos tiempos. ■



Las escuelas primarias y secundarias disponen de un laboratorio de cómputo con acceso a tecnología tales como escáneres y cámaras digitales y de video



Las escuelas pueden escoger entre 133 paquetes de tecnología de la información destinados a impulsar el aprendizaje



Se ha reacondicionado la mayoría de las escuelas para dar cabida a la informática



Todos los docentes o bien están dotados de su propia computadora portátil o tienen fácil acceso a esta tecnología en sus planteles



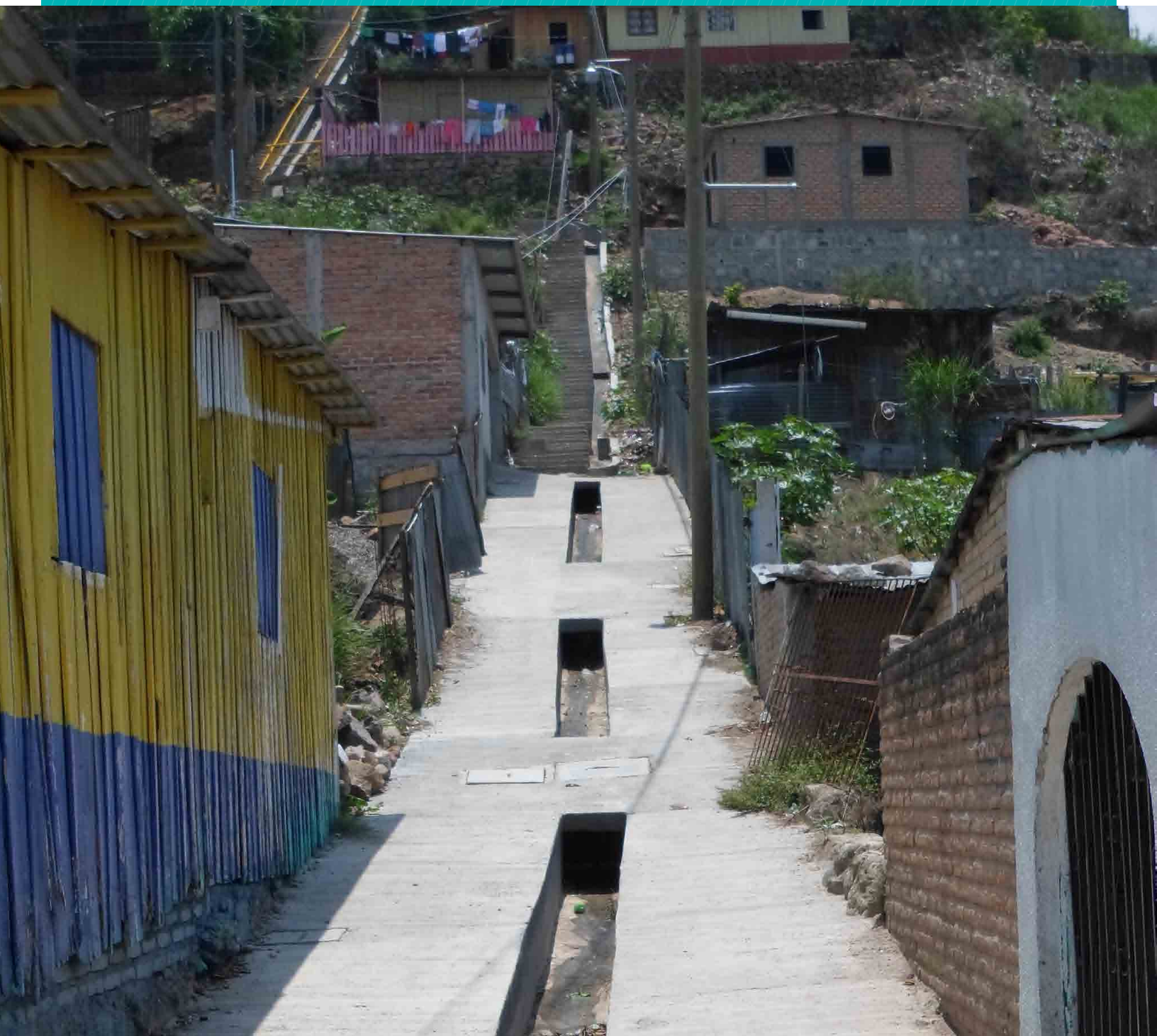
Por primera vez en la historia del país se ha redactado y puesto en práctica un programa de estudios oficial para escuelas secundarias



Se han adoptado nuevos programas de estudios para todas las escuelas primarias y secundarias



Todos los maestros de las escuelas públicas reciben capacitación básica en informática antes de comenzar a impartir clases



Programa de vivienda social en el barrio Villa Cristina en Tegucigalpa, Honduras



INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPETITIVIDAD & EL BIENESTAR SOCIAL

más allá del ciclo electoral



Proyecto de saneamiento en Montevideo supera la prueba del tiempo

Véalo en
MapAmericas



Obtener resultados en el corto plazo no es un imperativo exclusivo del mundo empresarial. Los proyectos de desarrollo también están sujetos a este tipo de presiones. De la misma manera en que los gerentes deben mostrar balances trimestrales positivos a los accionistas de las firmas, los políticos necesitan mostrar a los votantes el balance de sus iniciativas de desarrollo en cada ciclo electoral. Esto puede crear dificultades para ejecutar obras de largo plazo que no permiten que los votantes perciban resultados inmediatos. Peor aún, en ocasiones los proyectos iniciados por un gobierno son modificados o incluso descartados por su sucesor.

Cuando un país consigue superar esta tendencia, tal logro debe

recibir la atención que merece. Este es precisamente el caso de Uruguay, que durante casi cuatro décadas ha venido ejecutando con éxito un proyecto de saneamiento en gran escala en Montevideo con apoyo del BID.

La capital de Uruguay, cuya población de 1.300.000 habitantes representa casi la mitad del total nacional, fue la primera ciudad de América del Sur en construir un sistema de alcantarillado de amplia cobertura que actualmente llega a casi el 91% de los montevideanos del área urbana (versus 69% cuando se

inició el proyecto). Gracias a este sistema, 60% de las aguas servidas se vierten de manera segura a través de una descarga submarina, lo cual ha permitido a la ciudad de Montevideo limpiar sus playas más populares, además de reducir la contaminación de los ríos que la atraviesan. Para el año 2015, el 100 por ciento de las aguas residuales recolectadas serán tratados y se reducirá en un 65% el contenido de carga orgánica contaminante en la Bahía de Montevideo debido a la construcción de una segunda salida submarina en el lado oeste de la ciudad.

¿POR QUÉ EL CASO DE URUGUAY HA SIDO EXITOSO, MIENTRAS QUE OTROS NO?

- **Mentalidad de largo plazo:** Cuando se inició el proyecto, solo el centro de Montevideo y unos pocos barrios estaban conectados a un sistema antiguo

Montevideo fue la primera ciudad de América del Sur en construir un sistema de alcantarillado de amplia cobertura que actualmente llega a casi el 91%.

de alcantarillado construido a comienzos del siglo XX. La mayor parte de las aguas servidas se quedaban sin tratar y se vertían a lo largo de la costa del Río de La Plata y de las playas de recreo más populares. Las autoridades tomaron conciencia de que la única manera de resolver el problema era llevando a cabo un plan de amplio alcance cuya ejecución requeriría una cuantiosa inversión —más de US\$500 millones— que sólo podría ejecutarse durante un período prolongado.

- **Convocatoria amplia:** Durante muchos años, la mejora de las condiciones de saneamiento constituyó un imperativo de primer orden para los habitantes de Montevideo. Esto fue fundamental para que el proyecto se convirtiera en una prioridad de largo plazo para la ciudad, el organismo executor y el gobierno nacional, el cual ha venido financiando el proyecto.
- **Construir bases sólidas:** La ciudad ha trabajado con expertos nacionales e internacionales en la formulación de un plan de desarrollo de largo plazo que, por una parte, sentó las bases técnicas para el proyecto mediante la incorporación de mejores prácticas de desarrollo y saneamiento urbano, y por otra, ayudó a las sucesivas administraciones a comprender el panorama general y la importancia de dar continuidad a las obras.
- **Efecto de demostración:** Éste es uno de los primeros proyectos del BID en el que se realizó por primera vez un completo análisis de costos y beneficios empleando una metodología conocida como “valoración contingente”, la cual permite a los beneficiarios cuantifi-

car en términos monetarios las ventajas del proyecto que no tienen un valor de mercado (como la reducción de la contaminación en sus playas preferidas). Esta evaluación hizo que los ciudadanos de Montevideo apreciaran de forma clara y mensurable los beneficios económicos del proyecto. Asimismo, esta herramienta fundamental permitió a las diferentes administraciones nacionales y municipales validar sus inversiones y mantener su compromiso con el mismo.

- **Buena gobernanza:** Desde el inicio del proyecto, la ciudad de Montevideo ha sido el organismo executor responsable de su diseño e implementación. La ciudad ha conformado un equipo técnico altamente preparado para gestionarlo. El personal, así como las responsabilidades y compromisos del equipo a cargo, apenas si han variado con los años, pese a los sucesivos cambios de gobierno. Esta continuidad —el equipo está trabajando actualmente en la cuarta fase del proyecto— ha contribuido a asegurar que toda modificación se sustente en sólidos fundamentos técnicos.

Pensar más allá del ciclo electoral es una tarea difícil para cualquier gobierno que desee dejar un legado tangible y perdurable. Sin embargo, el proyecto de saneamiento de Montevideo demuestra que este objetivo es realizable cuando los formuladores de políticas públicas no vacilan en pensar en el largo plazo y sientan las bases institucionales y políticas adecuadas para asegurar que un proyecto sobreviva a los cambios de gobierno, sirva para salvar diferencias políticas, y supere la prueba del tiempo. ■





Darles crédito

COOPERATIVA DE CRÉDITO ECUATORIANA
SE ADENTRA EN LAS ZONAS RURALES

Ramiro López no pudo ocultar su orgullo con la noticia de que su hija menor, Alicia, había pasado con honores el examen de ingreso para estudiar bioquímica y farmacia en la Universidad y convertirse en la primera en ir a la universidad de esta familia de artesanos, en la ciudad de Chordeleg, en la provincia de Azuayo, Ecuador, donde 60% de los 1,95 millones de habitantes vive con menos de \$100 dólares al mes.

Este resultado positivo tuvo mucho que ver con el esfuerzo, el sacrificio y la dedicación de Alicia y sus padres, junto con el hecho de que su escuela, Santa María de la Esperanza, había podido finalmente construir y equipar un laboratorio de química moderna con un préstamo de \$30.000, así como tres nuevos laboratorios de computación y otro laboratorio de física.

La escuela obtuvo el préstamo de la cooperativa local de ahorro, Jardín Azuayo, que ha desarrollado el negocio de apoyar proyectos para mejorar las condiciones de vida en pequeñas ciudades y poblaciones de la región. Con financiamiento del BID y un grupo de inversionistas de impacto, esta entidad financiera otorga crédito asequible con períodos flexibles de amortización para pequeños proyectos de infraestructura e iniciativas empresariales.

El modelo desarrollado por la corporativa está ayudando a promover el desarrollo económico en zonas rurales donde las autoridades cuentan por lo general con pocos recursos debido a que la base de contribuyentes es baja.

Desde 2011, la institución ha concedido cerca de 270 préstamos por

un total de US\$9 millones para financiar actividades de desarrollo comunitario en las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El Oro, Guayas, Santa Elena y Morona Santiago. Los prestatarios son organizaciones de la sociedad civil, asociaciones comunitarias, pequeños agricultores y microempresarios. Los proyectos han beneficiado a casi 260.000 personas en la región, la tercera parte de las cuales vive en la pobreza extrema. Más de la mitad de los préstamos se usaron para aumentar la productividad de los pequeños agricultores financiando la construcción de invernaderos y viveros, la compra de maquinaria agrícola y la construcción de sistemas de riego. Otro 30% se utilizó para financiar infraestructura comunitaria básica, lo que incluye la pavimentación de vías, la remodelación y dotación de escuelas técnicas, y la renovación de plazas municipales, instalaciones deportivas y centros comunitarios para promover las artes y las artesanías locales. Los préstamos restantes financiaron una gran variedad de pequeños proyectos,

incluida la adquisición de equipos médicos y computadoras.

La iniciativa también promueve la participación de la comunidad y de los diversos actores contabilizando las contribuciones en mano de obra local e incorporando acuerdos de contrapartida en virtud de los cuales las comunidades u organizaciones aportan recursos adicionales.

Mediante la ampliación del acceso a crédito en pequeñas comunidades apartadas, Jardín Azuayo está dando una mano a las autoridades locales que no disponen de recursos en efectivo. Es así como esta institución financiera crea condiciones favorables de largo plazo para estimular las economías de tales zonas y mejorar la calidad de vida de los segmentos más vulnerables.

El Sr. López no se cambia por nadie, él está convencido de que su hija se sacó la lotería al poder continuar con su educación. Este desenlace es simplemente la feliz consecuencia de la perseverancia de un pueblo de artesanos que lucharon por hacer su sueño una realidad. ■

Véalo en
MapAmericas



ENERGÍA SOSTENIBLE

LÍNEA DE TRANSMISIÓN PARA FOMENTAR EL DESARROLLO EN EL NORTE GRANDE ARGENTINO

Desde mediados de 2000, Argentina ha puesto en marcha una estrategia histórica e integral dirigida a promover el desarrollo sostenible en la región Norte Grande, una de las más pobres del país.

Un aspecto fundamental de esta estrategia ha sido el suministro expedito de electricidad de buena calidad y bajo costo para mejorar la competitividad de las empresas y estimular nuevas actividades económicas en las nueve provincias que conforman la región: Catamarca, Corrientes, Chaco, Formosa, Jujuy, Misiones, Tucumán, Salta y Santiago del Estero.

Para tal fin, y con apoyo del BID, el gobierno ha construido una línea de transmisión eléctrica de 500 kW y 1.220 km de longitud con sus subestaciones asociadas que conecta al Noroeste y el Noreste con el resto del país. A ello se añade la instalación de más de 300 km de líneas provinciales y regionales de transmisión y subtransmisión.

En la provincia del Chaco, el proyecto ha permitido a ganaderos

como Pedro Fernández disminuir el costo de extraer agua para su ganado y a la vez reducir el volumen de emisiones de CO₂ que venía generando esta actividad. La razón es que ahora no tiene que bombear el agua usando generadores alimentados con combustible diésel como lo hacía antes.

“Nos cambió la vida totalmente”, afirma el señor Fernández refiriéndose al proyecto de electricidad. “Teníamos costos muy altos en extracción de agua y ahora, con electricidad, las bombas pueden estar día y noche andando, sin problema”.

El gobierno tuvo que despejar la zona de derecho de paso para las líneas de transmisión. Así que para compensar el impacto ambiental del proyecto, se estableció una alianza con las partes interesadas —entre ellas las comunidades residentes, escuelas y municipios— para plantar cerca de un millón de árboles nativos. La iniciativa también comprende una serie de esfuerzos colaborativos con escuelas de agronomía locales, con la cual se busca crear y

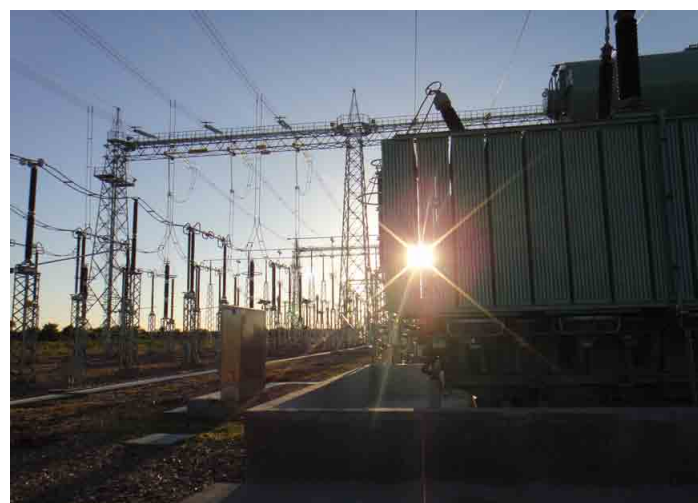
mantener viveros dedicados a producir especies autóctonas.

Al invertir en infraestructura crítica bajo un marco sostenible que permita neutralizar los impactos de su construcción, Argentina está brindando un estímulo indispensable a la mejora de las condiciones económicas y sociales en el Norte Grande, mientras cumple con su responsabilidad global de proteger el entorno. ■

Véalo en
MapAmericas



Vea “Una reforestación necesaria” para aprender acerca de los esfuerzos para contrarrestar el impacto ambiental de este proyecto en deo.iadb.org



COSTA RICA FIJA LA PAUTA

PROYECTO HIDROELÉCTRICO ATIENDE LAS NECESIDADES ENERGÉTICAS Y PROTEGE LA BIODIVERSIDAD

La demanda de electricidad está creciendo más aceleradamente que nunca, en especial en América Latina y el Caribe, donde las poblaciones que hacen su entrada a la clase media están adquiriendo viviendas dotadas de variadas comodidades, desde duchas con agua caliente hasta conexiones de Internet. Esta demanda cada vez mayor está obligando a los países a tomar decisiones difíciles sobre cómo aumentar la producción de energía sin causar perjuicio al medio ambiente.

Costa Rica, por ejemplo, está construyendo el mayor proyecto hidroeléctrico del istmo centroamericano sobre el río Reventazón, que nace en las mesetas centrales y desemboca en el mar Caribe. Este es precisamente el tipo de infraestructura que tiene el potencial de causar daños ambientales. Sin embargo, con el apoyo del BID el país está tomando medidas sin precedentes para asegurar que en el marco del proyecto se proteja el entorno y se mitigue todo efecto eventual en la biodiversidad.

Cuando entre en funcionamiento a inicios de 2016, esta central de 306 MW representará el 10% de la capacidad instalada total del país y cubrirá aproximadamente una quinta parte del aumento previsto en la demanda de electricidad durante el próximo decenio. No obstante, el proyecto exige que se construya un dique de 130 m de alto y un embalse de 8 km de largo que inundará un área de 6,9 km², creando así una barrera parcial a la migración de especies animales a través del Subcorredor Biológico Barbilla-Destierro. Este entramado de pastizales, explotaciones agrícolas, plantaciones forestales y formaciones boscosas hace parte del denominado “Paso del Jaguar”, un corredor vital que va desde México hasta Argentina por el que los jaguares pueden transitar para cazar y aparearse sin mayor peligro. La central también afectará la capacidad de migración de especies autóctonas de peces a lo largo del río Reventazón, dada su ubica-

ción aguas abajo de las cuatro presas existentes.

Es aquí donde intervienen las salvaguardias ambientales del proyecto. Con miras a preservar rutas seguras para el jaguar, la compañía eléctrica nacional, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), está tomando medidas dirigidas a la protección de espacios a lo largo del embalse; asimismo está trabajando activamente con las comunidades residentes para crear conciencia sobre la conservación del jaguar y sobre la importancia de rehabilitar tierras degradadas mediante la siembra de especies de árboles que favorezcan la biodiversidad y atraigan a las presas de estos felinos.

Asimismo, se trata del primer proyecto en América Central que establece medidas compensatorias para el hábitat fluvial, lo cual dará lugar a la protección a perpetuidad de un sistema fluvial de caudal libre cuyos ecosistemas se conservan en su mayor parte intactos. En el acuerdo del proyecto se dispone que el ICE proteja las rutas migratorias de peces en el río Parismina —que confluye con el Reventazón en la planicie costera— y que renuncie a efectuar cualquier modificación artificial en su curso, incluida la construcción de diques que actua-

rían como barrera a las migraciones.

El ICE también se ha comprometido a preservar o a restablecer el régimen de flujo natural y la integridad biológica del río.

Por último, el ICE está trabajando con los propietarios de tierras en las cuencas del Parismina y el Reventazón con miras a reducir la erosión, la sedimentación y la escorrentía de plaguicidas en los ríos. También se han puesto en marcha planes para recuperar la vegetación en las riberas del Parismina, lo que permitiría ampliar el hábitat del jaguar y mejorar las condiciones de movilidad de estos felinos dentro del país.

Mediante el proyecto hidroeléctrico de Reventazón, Costa Rica no solo está respondiendo a sus necesidades energéticas, sino que también está mostrando una solución ambiciosa para preservar la biodiversidad. Al mismo tiempo, el país está fijando una nueva pauta en la región sobre cómo proteger los hábitats naturales cuando se trata de grandes proyectos de infraestructura. ■

Véalo en
MapAmericas



Conozca más
sobre el Informe
de Sostenibilidad



EL ÚLTIMO KILOMETRO

GUATEMALA LLEVA
ELECTRICIDAD A
COMUNIDADES
APARTADAS

Alrededor de 300.000 familias de Guatemala, es decir casi un 16% de la población, carecen de suministro eléctrico, y muchas de ellas viven en zonas extremadamente pobres, aisladas y sin conexión a la red. En colaboración con el BID, el país ha ideado una forma rápida y costo eficiente de llevar la electricidad a estas comunidades usando para ello una innovadora combinación de generación renovable y formas tradicionales de transmisión y distribución.

El proyecto —que forma parte del plan maestro de electrificación rural del país— ofrece asistencia técnica y financia la construcción de sistemas eléctricos aislados basados en energías renovables, como micro y pequeñas centrales hidroeléctricas y solares fotovoltaicas entre otras, que son compatibles con el equilibrio ambiental y más asequibles; esto considerando los excesivos costos que supondría conectar a la red a aquellas localidades que se encuentran particularmente apartadas. Además de estas soluciones de suministro de energía por fuera de la red, se está financiando como parte del proyecto la instalación de alrededor de 175 km de líneas de transmisión eléctrica en zonas rurales, así como de subestaciones e infraestructura de distribución para asegurar las conexiones de los usuarios.

Desde finales de 2010 se ha logrado conectar a la red eléctrica a 22.133 usuarios de localidades pobres y remotas. Este número aumentará próximamente, ya que en 2013 arrancó la construcción del primero de dos proyectos de energía renovable por fuera de la red (uno de energía solar fotovoltaica y una mini-central hidroeléctrica).

Al dotar a las comunidades rurales de electricidad se limita la deforestación, en la medida en que se reducen sus necesidades de consumo de leña para tareas diarias. Por otro lado, dicho acceso disminuye la utilización de estufas y lámparas que funcionan con sustancias peligrosas como diésel, querosene y petróleo, las cuales liberan gases tóxicos.

Mediante una solución ingeniosa, Guatemala ha hallado una forma de salvar el último kilómetro en materia de electrificación rural. ■

Véalo en
MapAmericas





UNA PARCELA NO BASTA

PROGRAMA DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL DE GUYANA



Vea "Mejores viviendas en Guyana" para conocer cómo se crea comunidad a través de los programas de vivienda en deo.iadb.org

Véalo en
MapAméricas



Mejorar la calidad de vida no es siempre tan sencillo como puede parecer. Comprender circunstancias específicas y poner en marcha programas idóneos que respondan a necesidades concretas exige un ver un panorama más amplio.

Tal es el caso de Leoni Hinds, viuda de 41 años de edad y madre de tres hijos que habita en Georgetown, Guyana. A raíz de una disputa familiar en 2010 tuvo que abandonar la casa de su hermano, donde entonces vivía. Sin posibilidad de alquilar o comprar una vivienda con su modesto salario de US\$240 mensuales, consiguió hacer una barraca en un terreno en las afueras de la ciudad cedido por el gobierno en el marco de un programa apoyado por el BID.

Con todo, su situación seguía siendo dramática. Su precaria vivienda, construida con materiales de desecho, carecía de baño, agua potable y electricidad. Muchas de

las pertenencias de la familia se encontraban esparcidas afuera ante la falta de espacio interior.

En el caso de una persona en las circunstancias de Leoni Hinds, resultó que una parcela de tierra no bastaba para salir de la pobreza extrema. Sin embargo, su vida empezó a cambiar en 2010, cuando Guyana puso en marcha un proyecto de mejora de vivienda de interés social, también respaldado por el BID. La necesidad de una iniciativa de esta naturaleza era inminente, ya que el país registra un déficit de 19.400 viviendas para hogares con ingresos mensuales inferiores a US\$300, es decir, el 26% de todos los hogares de escasos recursos del país.

El nuevo programa proporciona infraestructura básica en asentamientos ilegales y terrenos para viviendas de interés social —tanto nuevos como existentes—, junto con financiamiento y asistencia técnica. Esto para que los residentes puedan construir sus hogares en lu-



EL PROYECTO EN CIFRAS



6.054 terrenos
habilitados con conexiones
efectivas de desagüe, agua
y electricidad



123 viviendas
básicas construidas



122 subsidios
para mejoramiento
de vivienda otorgados



1.060 títulos de propiedad
transferidos a los beneficiarios en
los sitios de intervención
del proyecto



973 terrenos mejorados en asentamientos
ilegales, lo que incluye la pavimentación de vías
de acceso y la instalación de sistemas de desagüe,
fosas sépticas y suministro de agua

Página anterior, empezando de izquierda a derecha: vivienda de Leoni Hind antes de participar en el programa. Luego su nueva vivienda básica con acceso a servicios básicos y finalmente su nueva vivienda terminada.

gares provistos de los servicios necesarios. Asimismo ofrece a las personas más pobres y vulnerables, como Leoni, una subvención para una vivienda básica de un dormitorio, la cual está construida a base de madera y concreto. También está dotada de foso séptico, inodoro y lavamanos multiuso, y ubicada en un lugar con acceso a saneamiento, electricidad y transporte público.

Para poder ofrecer una gama tan amplia de servicios en un solo programa, las autoridades han tenido que coordinar la acción de varias agencias en tres sectores: saneamiento, vivienda y transporte. Y aunque el proceso no ha sido del todo fácil, Guyana lo está haciendo Ya

se han instalado efectivamente conexiones de desagüe, agua y electricidad en más de 6.000 terrenos, a lo cual cabe sumar varios hitos más en materia de transferencia de títulos de propiedad, construcción de vivienda y mejoramiento de terrenos, entre otros. Asimismo, como parte del programa se están ejecutando tres proyectos piloto para ayudar a determinar qué esquemas de financiamiento de auto construcción son más efectivas en mejorar las condiciones habitacionales de las comunidades que carecen de techo en distintas regiones del país.

Con la vivienda básica y el terreno dotado de servicios, los activos de Leoni alcanzan ahora más de

US\$10.000. Ello le ha permitido entre otros obtener un préstamo de US\$8.000 de una institución financiera para duplicar el tamaño de su casa agregando tres nuevos dormitorios en ladrillo y concreto. Aun con su modesto ingreso, Leoni podrá cancelar el préstamo en 12 años, lo que significa que está pagando una hipoteca razonable que le permite a su familia dotarse en un techo digno. Leoni Hinds se mudó a su nueva casa en 2011.

“Me siento mucho más cómoda ahora”, dice Leoni. “Mis hijos están felices. Vivir con otras personas ocasiona todo tipo de problemas. Mis hijos no podían sentarse en las sillas y cosas por el estilo. Ahora tenemos nuestra propia casa, nuestras propias sillas y suficiente espacio”. ■

Conozca más sobre la investigación
en vivienda del BID.



VIVIENDA PARA LAS COMUNIDADES AMERINDIAS

Por primera vez, el gobierno de Guyana está ejecutando un proyecto en zonas rurales a fin de poner a prueba un nuevo esquema de mejora de la vivienda para las comunidades amerindias, cuyos índices de desempleo y pobreza son muy elevados.

Según un estudio realizado por el BID en 2009 entre 321 hogares de ocho comunidades amerindias, una de cada dos familias carece de una fuente estable de ingresos, y el 74% ocupa viviendas inadecuadas y en hacinamiento, y a menudo sin acceso a servicios básicos de agua y saneamiento.

La mayoría de los hogares amerindios no puede siquiera pagar su cuota de vivienda fuertemente subsidiada. En consecuencia, como parte del proyecto se ha concebido un sistema mediante el cual los beneficiarios contribuyen a sufragar las obras de mejoras o de construcción de

nueva vivienda con su propio trabajo, y con el de otras personas contratadas en el seno de su propia comunidad.

Esta solución, que se está probando en las Regiones 1 y 9 de Guyana, está generando empleo allí mismo, contribuyendo a preservar los métodos tradicionales de construcción e impulsando el uso de materiales de construcción locales, que son abundantes y más asequibles. Hasta el momento el proyecto piloto ha beneficiado a 194 familias reemplazando las antiguas chozas —con techo de paja y desprovistas de muros— por viviendas equipadas de inodoros y un sistema de recolección de aguas lluvias que suministra agua potable.

Aunque se trata solo de un primer paso, estos programas piloto representan una esperanza para los menos favorecidos en cuanto a lograr satisfacer sus necesidades básicas para disfrutar de una vida mejor.

Tan pintorescas como ABRUPTAS

Vías rurales en Antioquia

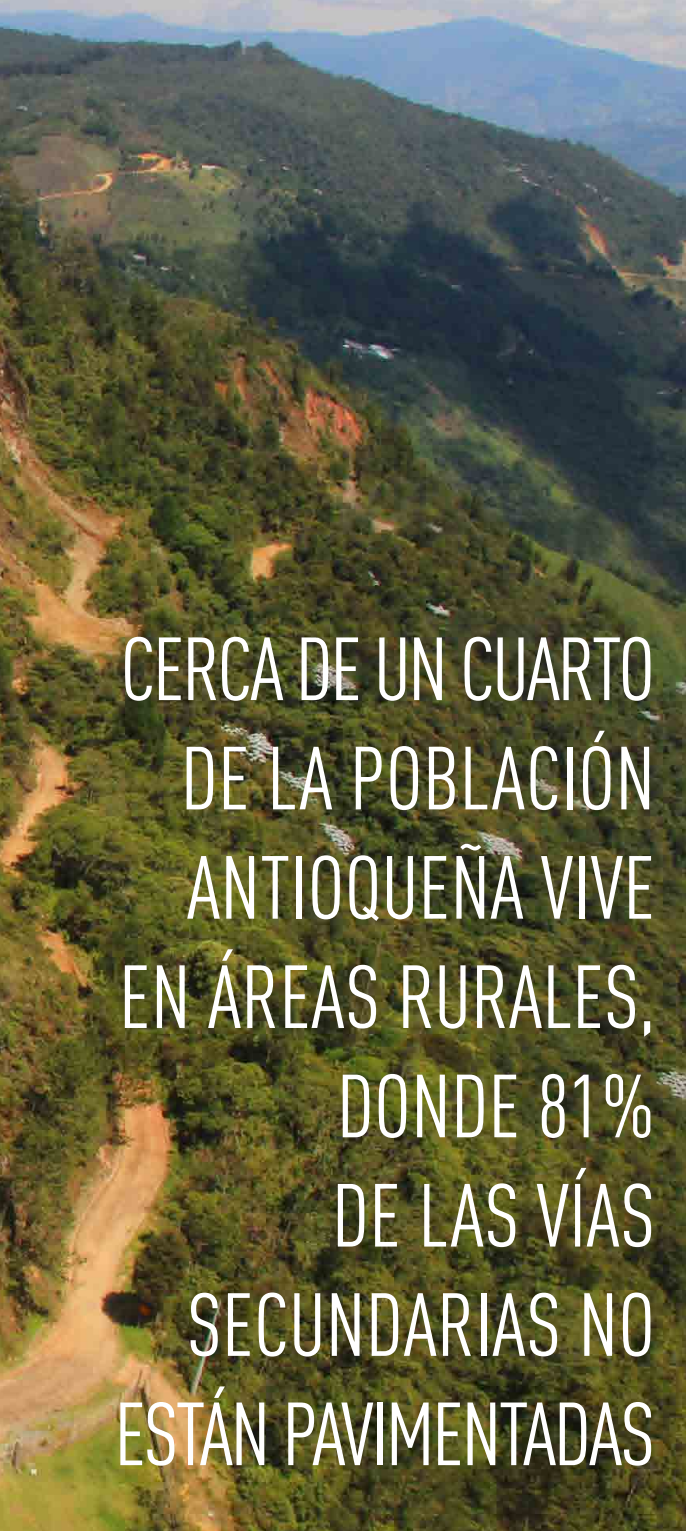
Véalo en
MapAmericas



Las carreteras que atraviesan las montañas y valles del departamento de Antioquia en el noroeste de la región central de Colombia permiten apreciar hermosos paisajes de la cordillera de los Andes, pero también presentan serias dificultades de transporte para aquellas comunidades rurales aisladas cuyo acceso a los mercados y a los servicios sociales dependen de la red vial.

Aunque casi una cuarta parte de la población del departamento vive en las áreas rurales de esta región montañosa, solo está pavimentado el 19% de las vías secundarias que conectan a los municipios allí ubicados con otras poblaciones y con la red primaria de carreteras. Prácticamente todas las vías secundarias de acceso están sin pavimentar, aun cuando constituyen casi dos tercios de la red del departamento y comunican a los





CERCA DE UN CUARTO
DE LA POBLACIÓN
ANTIOQUEÑA VIVE
EN ÁREAS RURALES,
DONDE 81%
DE LAS VÍAS
SECUNDARIAS NO
ESTÁN PAVIMENTADAS

municipios con sus corregimientos, o a los corregimientos entre sí.

Las autoridades nacionales y departamentales han trabajado en asociación con el BID desde 2007 para mejorar y rehabilitar la malla vial del departamento. Además de mantener nuevas carreteras, el proyecto ha incluido la construcción o reparación de pequeños puentes para reducir distancias y acortar la duración de los viajes. Asimismo se ha incorporado la construcción de líneas de teleférico en aquellas comunidades donde la existencia de una topografía abrupta encarece excesi-

EL PROYECTO EN CIFRAS

- 611 kilómetros de vías rehabilitadas
- 98 pequeños puentes construidos o recuperados en beneficio de 58 comunidades
- 3 sistemas de teleférico construidos en los municipios de Nariño, San Andrés de Cuerquia y Yarumal
- 58 municipios conectados a la red vial, lo cual ha mejorado su acceso a la capital del departamento
- 46% municipios del Departamento han sido beneficiados

vamente la construcción de una carretera. La prioridad actual es la reparación de vías, y hasta el momento se han rehabilitado más de 600 km. Se ha beneficiado a las poblaciones de zonas aisladas en 58 de los 125 municipios del Departamento.

MANTENIMIENTO DE LARGO PLAZO

El proyecto en Antioquia incorpora valiosas enseñanzas extraídas de esfuerzos viales previos que el BID ha financiado en otros países andinos, especialmente en lo que se refiere al mantenimiento de largo plazo y a la sostenibilidad económica de las carreteras. En cuanto a las vías secundarias que representan el enlace crítico entre las comunidades rurales y las poblaciones vecinas, el departamento prestará asistencia técnica y ayudará a costear las obras públicas, si bien el mantenimiento correrá por cuenta de los municipios y las comunidades locales de manera conjunta. Este proceso involucra la participación de los habitantes en el mecanismo institucional establecido para el mantenimiento de largo plazo.

Las autoridades departamentales también están trabajando con los residentes del área para mejorar las viviendas aledañas a estas vías y realizar campañas de educación ambiental; esto con el fin de estimular la siembra de árboles y otras actividades de protección del entorno.

Las intensas lluvias que se presentaron en 2010 causaron daños en varias vías principales del departamento, por lo cual una parte de los recursos del proyecto inicialmente asignados a tareas de mantenimiento tuvo que destinarse a la reparación de puentes y carreteras secundarias. Sin embargo, no se prevé que estos ajustes afecten el objetivo primordial del proyecto, a saber, mejorar las condiciones de transporte de las comunidades rurales remotas del departamento de Antioquia. ■

a pleno rayo del sol

El desierto de Atacama en Chile es una de las regiones más áridas del planeta. Con una nubosidad mínima y altos niveles de radiación solar. Este lugar es ideal para la producción de energía fotovoltaica.

Para ayudar al país a aprovechar este potencial, el BID y el Fondo Climático Canadiense para el Sector Privado de las Américas están suministrando financiamiento de largo plazo para construir las primeras plantas de energía solar a gran escala del país. Los recursos se destinarán a la construcción de dos de ellas, cuya capacidad combinada máxima asciende a 26,5 megavatios (MW).

La inversión, aprobada en el primer trimestre de 2013, representa el paso más grande hasta la fecha para ayudar a Chile a utilizar la energía solar para diversificar su matriz energética y satisfacer la creciente demanda, que se espera crezca hasta un 7 por ciento anual para 2020. La inversión ayudará a Chile a avanzar en sus planes de duplicar la capacidad de generación de energía renovable en la próxima década. Eso es fundamental para un país cuya capacidad de generación depende en un 75 por ciento de combustibles importados.

Las dos plantas, que serán construidas por Solarpack Corporación

GENERACIÓN DE ENERGÍA SOLAR EN EL DESIERTO DE CHILE

Tecnológica, se denominan Pozo Almonte y Calama Solar 3, y suministrarán energía a dos de las mayores compañías mineras chilenas. La energía limpia generada permitirá evitar la emisión de aproximadamente 56.000 toneladas de dióxido de carbono al año.

El financiamiento otorgado ha sido fundamental para superar la falta de crédito de largo plazo, uno de los mayores obstáculos para el desarrollo de la energía solar en Chile. A diferencia de la mayoría de proyectos de energía solar en el mundo, estas plantas no recibirán subsidios del Estado en forma de tarifas de introducción de energía renovable a la red eléctrica o incentivos tributarios.

Está previsto que el acuerdo financiero logrado en Chile ofrezca a otros posibles inversionistas un ejemplo de aprovechamiento viable de la energía solar, la cual encierra un potencial formidable: incluso si solo llegara a utilizarse el 10% del desierto de Atacama para producir electricidad mediante plantas fotovoltaicas, se lograría ge-

nerar 601.600 teravatios/hora (TWh) de electricidad durante un siglo. En cambio, la combustión de todo el petróleo de los desiertos de Arabia Saudita permitiría generar apenas 177.143 TWh, según se demuestra a partir de la aplicación de modelos de eficiencia comparables. En pocas palabras, las plantas solares de Atacama tienen un potencial mayor que casi cualquier otro lugar del planeta para producir electricidad.

Para la industria minera, el desarrollo de plantas de energía solar en el norte de Chile podría ayudar a mitigar las preocupaciones del impacto de sus operaciones sobre el medio ambiente y facilitar una futura expansión. Esto podría beneficiar en gran medida la economía chilena ya que la industria es responsable del 19% del PIB del país y el 18% del consumo total de electricidad.

Mediante la utilización de una fuente de energía local limpia y abundante para cerrar la brecha entre la oferta y la demanda de energía, las perspectivas económicas de Chile parecen más brillantes que nunca. ■



Vea "El sol sobre Atacama" en deo.iadb.org

POTENCIAL ENERGÉTICO: DESIERTO DE ATACAMA VERSUS ARABIA SAUDITA

Desierto de Atacama:

Si sólo se llegara a utilizar un 10% de la extensión total del desierto de Atacama para producir electricidad a través de plantas de energía fotovoltaica, se podrían generar 601.600 TWh durante un período de 100 años.

Arabia Saudita:

Las reservas probadas ascienden a un total de 268 mil millones barriles de petróleo equivalente. La combustión de todo ese petróleo generaría 177.143 TWh de electricidad, suponiendo un índice de eficiencia del 39% en la conversión de energía térmica en electricidad.

Supuestos: La irradiación diaria global es igual a la irradiación de Pozo Almonte, una planta fotovoltaica de seguimiento de dos ejes con una eficiencia del 80% y una eficiencia modular del 18,7%.



PAVIMENTANDO EL CAMINO

COSTA RICA ALLANA EL CAMINO HACIA LA COMPETITIVIDAD

Costa Rica posee una de las redes viales más densas de América Latina. Sin embargo, durante los últimos años muchas de sus carreteras se han deteriorado por falta de mantenimiento debido a fallas de planeación. Según datos gubernamentales, sólo el 35% de los 7.906 km de carreteras del Estado y el 13% de los 34.524 km de vías administradas por los municipios se encuentran en buen estado.

Considerando su impacto potencial en la producción, el comercio y el turismo, el déficit de transporte se ha convertido en una amenaza latente para el futuro económico de Costa Rica. Para remediar esta situación, el BID ha trabajado con el país desde 2008 en un plan integral de mejora de la infraestructura de transporte. Mediante una línea de crédito de US\$850 millones (el mayor monto aprobado para Costa Rica en la historia del BID) se están financiando inversiones en diversos

sectores de transporte. El Ministerio de Obras Públicas y Transportes está a cargo de su supervisión, lo cual incluye las coinversiones de los gobiernos municipales destinadas a obras rurales.

Con el primer préstamo aprobado en el marco de la línea de crédito se está financiando la mejora de la red nacional de carreteras; esto comprende la rehabilitación y ampliación de 51 km de la vía que comunica a Cañas con Liberia, así como 18 puentes y 3 pasos a desnivel, siendo el mayor proyecto vial ejecutado actualmente en el país.

Mediante un segundo préstamo se están financiando la reconstrucción y reparación de cerca de 282 km de vías secundarias y terciarias, así como la construcción de casi 900 metros de puentes. Un tercer préstamo fue aprobado en 2013 para continuar con las inversiones en la red primaria.

El inicio de la ejecución del primer préstamo se retrasó por la

falta de recursos humanos con experiencia en planeación y manejo de grandes proyectos de infraestructura debidamente calificado en el organismo ejecutor y por las demoras en los procesos de adquisiciones. No obstante estos inconvenientes iniciales, las obras están avanzando a buen ritmo y ya empiezan a apreciarse los resultados del proyecto: aproximadamente el 41% del tramo Cañas-Liberia está pavimentado, y se han rehabilitado ocho puentes en diferentes carreteras nacionales.

Costa Rica necesita un sistema vial moderno y eficiente para mantener su ventaja competitiva e impulsar el crecimiento. Mediante la prioridad asignada a la inversión en infraestructura de transporte, el país está dando un paso adelante para afrontar uno de sus principales desafíos económicos y sociales de los próximos años. ■





COMPAÑÍA ECUATORIANA DE TELA DENIM INVIERTE EN FUENTES RENOVABLES

El acceso a fuentes confiables y sostenibles de energía es vital para cualquier fabricante de manufacturas que desee competir en un mundo globalizado. Para Vicunha Ecuador S.A., una de las fábricas textiles más antiguas de ese país, esto ha significado invertir en energía renovable para respaldar su plan de expansión.

Con financiamiento y asistencia técnica del BID, en 2007 este fabricante de tela denim adquirió una nueva turbina para su pequeña central hidroeléctrica de agua fluyente sobre el río Guayllabamba. Esta turbina aprovecha el poder del agua que fluye para producir electricidad mediante la desviación de la corriente del río y devolviendo el agua río abajo, sin la necesidad de grandes embalses, lo que minimiza su impacto sobre el medio ambiente. La central satisface actualmente el 88% de sus necesidades de electricidad, lo cual se traduce en una reducción anual de 12.920 toneladas métricas de emisiones de carbono.

El préstamo del BID también se utilizó para añadir nuevas líneas de producción de tela denim, modernizar las máquinas de hilado y otros equipos, comprar nuevos telares y mejorar las conexiones a los servicios públicos. Todo lo anterior hizo que la producción aumentara en un 60% y permitió crear 168 puestos de trabajo (más de los

120 previstos inicialmente como parte del proyecto).

Asimismo, las inversiones ayudaron a esta empresa (con 90 años de historia y conocida anteriormente como La Internacional) a mejorar la eficiencia energética reduciendo el consumo; a incrementar la producción de energía limpia para responder al aumento de capacidad; y a lograr mejores condiciones en mercados cada vez más exigentes ejerciendo un mejor control de calidad.

Estos esfuerzos han probado ser rentables: un año después de que concluyera el desembolso del préstamo del BID en 2011, Vicunha Ecuador S.A. había logrado ampliar sus ventas a la región andina —su principal mercado de exportación— e incrementar en un 48% su participación en sus mercados objetivo.

En una auditoría energética realizada como parte del paquete de financiamiento y asistencia técnica

del BID se determinó que la empresa podía disminuir el uso de energía y reducir las emisiones aún más. Es por ello que se tiene previsto lograr mayores ahorros energéticos haciendo pequeños ajustes como por ejemplo modernizar las calderas de vapor, las bombas, el sistema de aire comprimido, la iluminación y la maquinaria para el transporte de materiales.

“Hemos obtenido información sumamente valiosa a partir de la auditoría de eficiencia energética”, sostiene Eduardo Veintimilla, director industrial de la firma. “Hay una serie de recomendaciones, incluidas algunas sobre cuestiones que nunca habíamos detectado siquiera y que son muy importantes para el futuro de nuestra empresa”.

Con los avances logrados en materia de producción y exportaciones, y con la energía necesaria para crecer, Vicunha Ecuador S.A. parece tener un futuro realmente brillante. ■

Véalo en
MapAmericas



La inversión en infraestructura en Centroamérica representa en promedio el 2% del PIB de la región, es decir, apenas la mitad de lo que se consideraría ideal para que estos países logren impulsar su competitividad.

Con el propósito de contribuir a cerrar esta brecha, el BID y otras instituciones de desarrollo crearon en 2006 el primer Fondo Mezzanine de Infraestructura para Centroamérica (CAMIF) para financiar proyectos de empresas medianas en la subregión, como también en Colombia y México. Este fondo de US\$150 millones (con una inversión de US\$60 millones del BID) tiene por objeto ayudar a estas empresas a superar dos obstáculos fundamentales: en primer lugar, el poco interés que a menudo muestran los inversionistas privados en los pequeños mercados debido al tamaño reducido de los proyectos de infraestructura, y en segundo lugar, la escasez de financiamiento a largo plazo disponible para las empresas pequeñas y medianas.

El CAMIF ofrece lo que se denomina financiamiento mezzanine, es decir, un instrumento que combina elementos de deuda y capital y que se emplea frecuentemente para financiar proyectos de infraestructura de largo plazo. Desde su creación, este fondo ha trabajado sobre todo con medianas empresas de infraestructura de propiedad familiar que comparten el objetivo de compaginar rentabilidad financiera de largo plazo con beneficios socia-

Adaptado para cerrar la brecha

UN FONDO INNOVADOR DE INVERSIÓN PARA APOYAR INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE

les y ambientales para sus comunidades. Los equipos de administración del fondo colaboran estrechamente con las empresas en la transferencia de conocimientos sobre buenas prácticas comerciales, ambientales y sociales que superen lo que exigen las regulaciones locales, así como en el fortalecimiento del empleo y de las capacidades de las comunidades locales.

Las inversiones han permitido establecer negocios robustos y rentables que incorporan los beneficios socioeconómicos y ambientales en su modelo operativo. Hasta la fecha, el CAMIF ha otorgado financiación en cinco países (Colombia, Guatemala, Honduras, México y la República Dominicana) para un total de ocho proyectos en los sectores de energía renovable, transporte, telecomunicaciones y recursos naturales.

Una de estas inversiones financia la toma de participación en el capital de una central hidroeléctrica de agua fluyente de 45 MW en el río Las Vacas, un repo-

sitorio para la mayor parte del agua residual tratada y el alcantarillado de Ciudad de Guatemala. A fin de que la central sea operativa, la compañía que la administra ha contratado y capacitado a personal local para que retire y recicle de manera sistemática el plástico arrojado al río, lo que está ayudando a que la central funcione correctamente. La central también está contribuyendo a la reducción de 90.000 toneladas métricas de emisiones de carbono anualmente.

Otra inversión del CAMIF está respaldando la expansión de ProPalma, un productor de aceite de palma de Chiapas (México). La compañía compra la mayor parte de su materia prima a 2.000 pequeños agricultores a quienes brinda asistencia técnica para maximizar la producción. Después de obtener la inversión del fondo, ProPalma se vinculó a la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible, una asociación del sector que trabaja en una norma técnica internacional de sostenibilidad llamada a convertirse en el estándar aplicable a nivel mundial para toda la cadena de valor del aceite de palma.

En vista de la elevada demanda de inversiones, el BID aprobó en 2013 un préstamo de US\$100 millones para una segunda fase del CAMIF. Con un monto previsto de US\$250 millones, el fondo seguirá contando con la participación de otras instituciones de desarrollo y financiará también proyectos de infraestructura en el Caribe. ■





la unión hace la fuerza

Cómo integrar comunidades marginales a la vida urbana

Como la mayor parte de las capitales latinoamericanas, Tegucigalpa, la capital de Honduras, ha crecido en los últimos años principalmente como consecuencia de la proliferación de asentamientos informales. Se calcula que en la actualidad el 64% de la población urbana vive en barrios marginales que carecen de calles, drenaje, escuelas, puestos de salud y espacios públicos debidamente planificados. Además, muchas de estas zonas tienen un alto índice de criminalidad y padecen la violencia de las llamadas maras o pandillas juveniles. La organización comunitaria es débil y la presencia de la policía es limitada o inexistente.

Un proyecto piloto de mejoramiento de barrios que se llevó a cabo como parte del programa de vivienda de interés social financiado por el BID ha demostrado que estos problemas se pueden superar. Con la participación de las comunidades marginales, a través del programa se logró mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos más necesitados. Como parte de esta iniciativa se financiaron inversiones para pavimentación de calles, alumbrado, drenaje, alcantarillado, tomas de agua, guar-

derías infantiles, escuelas e instalaciones deportivas en Villa Franca y Villa Cristina, dos de los barrios más pobres de Tegucigalpa.

Uno de los obstáculos principales para la ejecución de este esfuerzo fue la intensificación de la violencia en ambos barrios debido a los enfrentamientos entre maras, que impidieron que los contratistas ingresaran a las comunidades. Los funcionarios del proyecto también tuvieron que enfrentarse al escepticismo de las comunidades frente a la iniciativa, que surgió del fracaso de esfuerzos anteriores para abordar los problemas sociales.

La clave para resolver las dos situaciones fue la participación de la comunidad. El organismo ejecutor, el Fondo Hondureño de Inversión Social, entabló un diálogo con los líderes comunitarios y luego lanzó una campaña de toma de conciencia casa por casa con la finalidad de promover los aportes y la participación de la comunidad. Se impartieron más de 140 sesiones de capacitación que abarcaron diversos temas, desde organización y gobernanza comunitarias hasta resolución de conflictos, aptitudes laborales y habilidades prácticas

Trabajos en Villa Cristina y Villa Franca en Tegucigalpa, Honduras

Véalo en MapAmericas



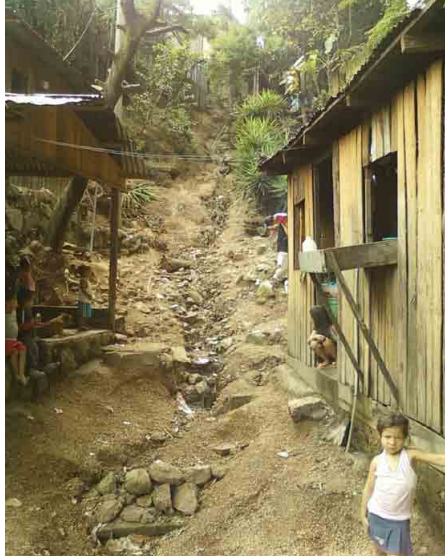
EL DIÁLOGO CON LOS LÍDERES COMUNITARIOS PUERTA A PUERTA FUE ESENCIAL PARA ROMPER CON EL ESCEPTICISMO Y REDUCIR LA ESCALA DE VIOLENCIA

para la vida diaria. Esto constituyó un importante incentivo para que los miembros de la comunidad pusieran fin a los conflictos territoriales de las maras y colaboraran con el proyecto. Con estas capacitaciones, dirigidas a los jóvenes y a las mujeres, también se preparó a los miembros de la comunidad para participar en los trabajos que ofrecía la constructora encargada del proyecto. Además, para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas, se entrenó a los líderes comunitarios en el proceso de selección para contratar a la constructora.

Las obras del proyecto, que se terminaron en 2013, abarcaron 5 km de pavimentación de calles y la construcción de 16 km de sistemas de drenaje. Se añadieron casi 2.000 familias al sistema de alcantarillado y se proporcionaron tomas de agua a otras 242 familias.

Este esfuerzo también ayudó a un número estimado de 10.000 residentes de Villa Franca y Villa Cristina a sentirse parte de la comunidad y a notar que sus familias se habían fortalecido en el proceso, percepciones estas que pueden ser cruciales cuando se trata de combatir la violencia. Los residentes que respondieron a una encuesta comunitaria sobre estos asuntos aseveraron que los cursos en fortalecimiento de capacidades y la participación en el proyecto de mejoramiento de barrios ayudaron a reforzar el liderazgo y la cohesión de la comunidad. Los jóvenes y las mujeres especialmente indicaron que el entrenamiento en aptitudes laborales y habilidades prácticas para la vida diaria no solo ayudó a los asistentes a comenzar sus propios negocios, sino que también mejoró las relaciones intrafamiliares y vecinales.

Evidentemente no existe una solución sencilla al serio problema de las comunidades marginales de Tegucigalpa o de cualquier otra ciudad de América Latina. Sin embargo, el proyecto piloto de Honduras está demostrando que al lograr la participación de los habitantes en la solución de sus propios problemas se está dando un primer paso importante hacia la meta de convertir a los barrios marginales en comunidades más seguras y prósperas. ■



Vea “Colonias de oportunidad” para conocer los esfuerzos para reducir la violencia en una comunidad involucrada en deo.iadb.org



Vea la galería fotográfica en deo.iadb.org

SUBSIDIOS A LA VIVIENDA Y ACCESO A HIPOTÉCAS

El programa de vivienda de interés social de Honduras apoyado por el BID también ha otorgado subsidios a 7.429 hogares de bajos ingresos de todo el país para ayudarlos a adquirir vivienda o a financiar mejoras en sus moradas actuales. Una evaluación indica que el programa alcanzó su objetivo en cuanto al número de beneficiarios, y que las inversiones en mejoras locativas aumentaron el valor de las viviendas. El impacto del proyecto fue mayor merced al aporte de organizaciones no gubernamentales, las cuales ofrecieron asistencia financiera y técnica adicional a los hogares que recibieron los subsidios.

Sin embargo, en lo que se refiere a la ampliación del acceso a hipotecas —el otro objetivo del proyecto— el impacto fue limitado: solo el 19% de los subsidios apalancaron crédito adicional de una institución financiera privada. Una explicación posible es que el programa se destinó a los hogares más vulnerables cuyos ingresos estaban por debajo del umbral necesario para calificar para las hipotecas ofrecidas a la sazón en el mercado. Esto subraya la necesidad de que los programas de vivienda de interés social encuentren formas más efectivas de atraer la participación de intermediarios financieros hacia el desarrollo de productos de financiamiento hipotecario que estén al alcance de estas poblaciones.



Niños en Puerto Príncipe, Haití

INSTITUCIONES PARA EL CRECIMIENTO & EL BIENESTAR SOCIAL

LA COMUNIDAD HACE LA DIFERENCIA

UNA NUEVA EXPERIENCIA PARA
ROMPER EL CÍRCULO VICIOSO
DE LA VIOLENCIA EN JAMAICA



Vea cómo se
construye la
esperanza en
Parade Gardens
en deo.iadb.org

La líder comunitaria Denise Johnson (de pie) hace parte del grupo de voluntarios que trabajan junto con el gobierno para luchar contra la violencia en Parade Gardens, en el centro de Kingston.





En Parade Gardens, un vecindario pobre localizado en el centro de Kingston, varias esquinas tienen dueño y nombre: el de un hombre joven armado dispuesto a proteger su territorio a cualquier precio.

Estos jóvenes, por lo general hijos de madres solteras en situación de pobreza, viven hacinados y a menudo han sufrido maltratos físicos y psicológicos en la infancia. Muchos de ellos consumen estupefacientes de manera habitual (especialmente marihuana), tienen hijos siendo aún adolescentes y abandonan sus estudios para trabajar al servicio de pandillas locales donde obtienen el dinero y el reconocimiento que anhelan. Asimismo, son los principales autores y víctimas de crímenes violentos en el país.

Tal es el modo de vida de numerosos jóvenes en las comunidades urbanas marginadas en toda Jamaica. Frente a esta situación, con apoyo del BID, el gobierno de la isla ha venido realizando durante más de una década un programa de seguridad ciudadana en 15 comunidades en el área de Kingston. Esto con el ánimo de romper este círculo vicioso de crimen y violencia en que se encuentran atrapados tantos hombres y mujeres jóvenes.

Un componente clave del programa ha sido el suministro —a través de organizaciones no gubernamentales ya presentes en las comunidades— de un conjunto de servicios de prevención de violencia dirigidos a niños, adolescentes y jóvenes adultos. Entre estos figuran formación en mecanismos alternativos de resolución de conflictos; mentoría; capacitación laboral y habilidades para la vida diaria; actividades académicas de recuperación; programas de orientación para padres, y tratamiento y prevención del abuso de estupefacientes.

PAPEL PROTAGÓNICO

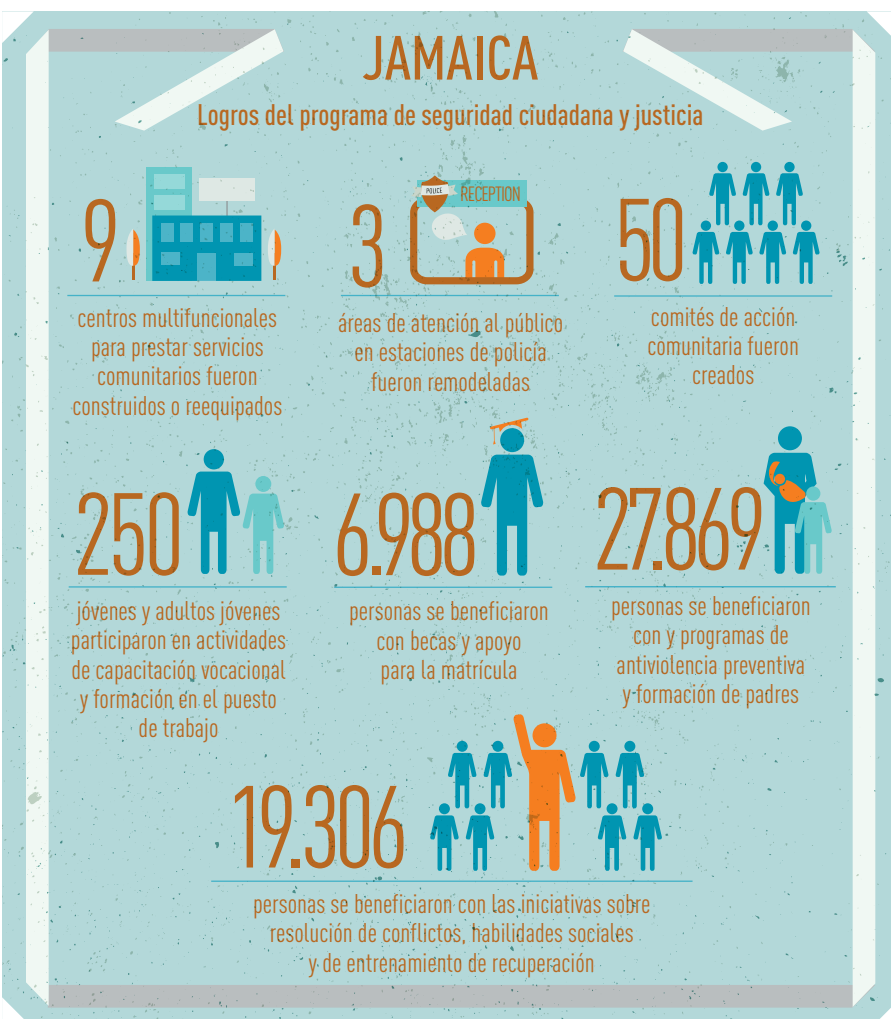
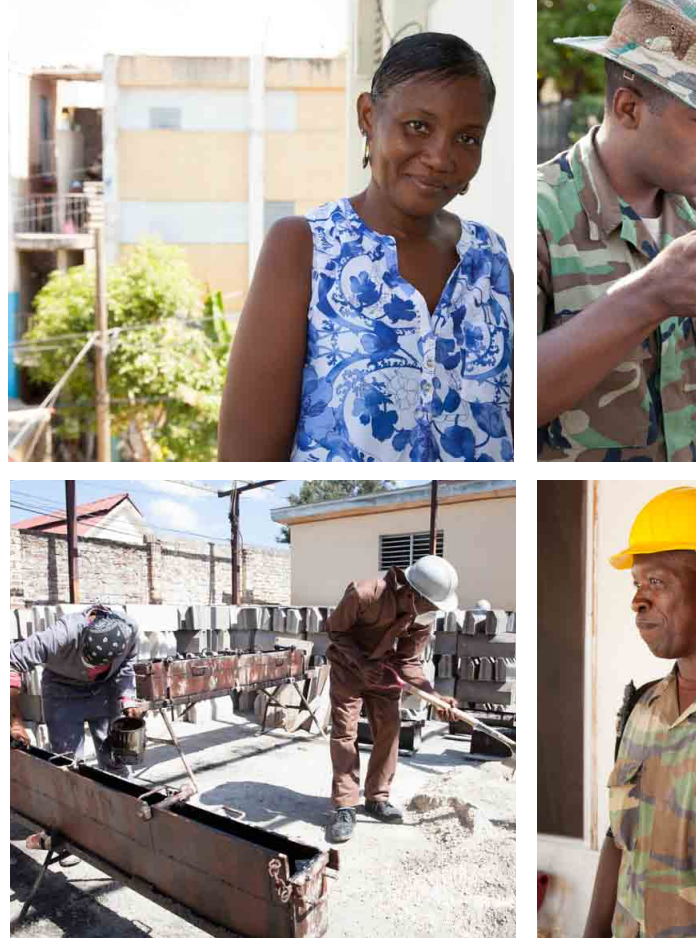
Para llegar a esta población joven, el proyecto tenía que superar un obstáculo fundamental: la falta de confianza en el gobierno debido a promesas fallidas en el pasado. Con el fin de superar este escollo, el gobierno decidió convertir a estas comunidades marginadas en sus principales aliadas, comenzando por acercarse a los líderes locales de las diferentes facciones políticas para evitar sospechas acerca de que el programa buscara beneficiar



a un grupo en particular. Se contrató a algunos miembros de la comunidad para que operaran como enlace directo con los coordinadores de proyecto, se invitó a las propias comunidades y sus individuos a que eligieran los servicios más necesarios, y se alentó a los líderes civiles locales a convertirse en promotores de los programas. Estos representantes comunitarios contribuyeron luego a incorporar a los jóvenes vulnerables a las actividades de capacitación.

Asimismo, y con el propósito de mejorar las líneas de comunicación, en el marco de esta iniciativa se ayudó a las comunidades a establecer un sistema formal de gobernanza por medio de comités de acción comunitaria. Esto son responsables de la elaboración de planes de desarrollo y de seguridad para satisfacer las necesidades de la población local y ayudar en la solución de aspectos muy variados: desde el saneamiento y la recolección de basuras hasta la construcción de hogares para adultos mayores.

Este esquema ha fortalecido la confianza propia y la autosuficiencia de los residentes, lo que ha facilitado en gran medida la ejecución del proyecto y la prestación de servicios a los grupos destinatarios, de acuerdo con un informe de 2013 elaborado por la Oficina de Evaluación y Supervisión del BID. Así por ejemplo, una intervención del programa en Parade Gardens donde prevalecían los problemas con las pandillas juveniles, ayudó a crear las condiciones para que las facciones rivales se sentaran a negociar para poner fin a una guerra de territorios. La comunidad también creó una organización sin



fines de lucro capaz de recaudar dinero para financiar sus propios proyectos de desarrollo.

En el informe del BID se señala que la opción de contratar organizaciones no gubernamentales para canalizar los servicios también contribuyó a mejorar la ejecución, dado que estos colectivos ya disponían de profesionales preparados y de protocolos de intervención. Esto ha posibilitado un seguimiento ágil y personalizado de la población destinataria. De acuerdo con un estudio especial sobre el programa publicado por el BID con el título de *Life Histories of at-risk Youth in Jamaica* (Testimonios de jóvenes en situación de riesgo en Jamaica), no es extraño que los jóvenes participantes se refieran al personal del programa como miembros de su familia a quienes no quisieran decepcionar.

MEDICIÓN DE IMPACTO

Según muestran las cifras de delincuencia obtenidas en las comunidades objeto de intervención, los homicidios y delitos violentos disminuyeron en más del 60% entre 2002 y 2008, cuando concluyó la primera fase del programa de seguridad ciudadana. Sin embargo, en otra evaluación realizada por el BID en 2010 se advertía de que este resultado no debe atribuirse necesariamente al proyecto, dadas las limitaciones en cuanto al volumen de datos y el tamaño de las muestras. Asimismo se concluía



que el programa no tenía una incidencia significativa en los índices de violencia doméstica y deserción escolar, y sugería que algunos problemas son demasiado serios y arraigados como para ser superados incluso considerando los beneficiarios del programa. Por otro lado, la misma evaluación demostró que el programa ayudó a mejorar la disposición de las comunidades beneficiarias para reportar el crimen.

Jamaica comenzó a ejecutar la segunda fase de esta iniciativa en 2009, también con apoyo del BID. En esta etapa, el gobierno está ampliando los servicios de prevención de la delincuencia —que ahora se prestan a través de organizaciones de base— y reforzando la gobernanza en otras 28 comunidades. Asimismo, el gobierno ha introducido un programa de capacitación en el empleo en asociación con las fuerzas de defensa de Jamaica.

PRINCIPALES ENSEÑANZAS

Las evaluaciones realizadas por el BID sobre el programa de seguridad ciudadana de Jamaica contienen valiosas lecciones para América Latina y el Caribe, especialmente en momentos en que los gobiernos están incrementando sus inversiones en iniciativas dirigidas a combatir la violencia. Según se estima en un estudio reciente, la violencia produce en promedio pérdidas equivalentes al 13% del PIB de la región.

Una primera enseñanza es que los países deben contar con sistemas de información sólidos y confiables que permitan medir el impacto de los programas y alimentar la toma de decisiones. Otra apunta hacia la necesidad de profundizar la investigación para comprender y cuantificar los elementos determinantes de la delincuencia y la violencia en la región con el propósito de elaborar y poner a prueba nuevas intervenciones.

Los logros obtenidos durante la primera fase del programa de seguridad ciudadana no se pueden subestimar, en particular si se toma en cuenta el modo en que se prestaron los servicios. Cabe notar que se trata de proyectos complejos por naturaleza, dado que implican la ejecución de distintos tipos de intervenciones dirigidas a un grupo heterogéneo de destinatarios. En tal sentido, queda aún mucho por aprender acerca de la mejor manera de ejecutar estas iniciativas de manera eficaz.

La principal lección de la experiencia de Jamaica es que involucrar a la comunidad en este tipo de intervenciones resulta fundamental para su ejecución y para asegurar su sostenibilidad. La participación de los líderes de base, así como las relaciones que establecen con los beneficiarios y el personal del programa, pueden contribuir a asegurar que los servicios más urgentes lleguen a quienes más los necesitan. ■

Líderes comunitarios y autoridades del gobierno trabajan conjuntamente en programas de capacitación, educación y asesoría a la juventud de Kingston.



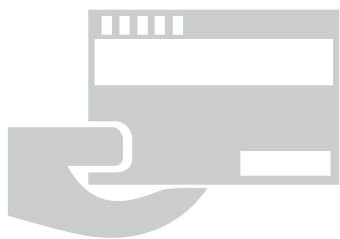
Vea la entrevista al Ministro de Defensa en deo.iadb.org



Crédito verde

desde el segundo piso

FINANCIAMIENTO VERDE PARA LAS MIPYMES EN COLOMBIA



Se calcula que en Colombia existen 1,6 millones de negocios, la mayoría perteneciente al segmento de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES). Si se pregunta a dichas empresas cual es el principal obstáculo para su crecimiento, la respuesta es casi siempre la misma: el acceso a crédito.

El crecimiento de las MIPYMES es vital para la economía colombiana, puesto que estas empresas generan más del 80% del empleo del país y el 40% de sus bienes y servicios. No obstante, con frecuencia las instituciones financieras carecen de suficientes depósitos de largo plazo con los que se pueda financiar préstamos para este tipo de negocios. Esto las lleva a focalizar sus operaciones en grandes compañías fuertemente capitalizadas y con un mejor perfil de riesgo que las de menor tamaño.

Para combatir este problema, Colombia ha venido expandiendo el crédito a las MIPYMES a través de su Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancóldex), un

banco de desarrollo de propiedad estatal que está utilizando una estrategia de sub-préstamos para hacer llegar el crédito a las pequeñas empresas. Con un monto de US\$300 millones en préstamos de largo plazo otorgados por el BID desde 2008, Bancóldex ha canalizado financiamiento a través de instituciones financieras reguladas para apoyar proyectos de inversión y reconversión productiva, así como actividades para promover el desarrollo empresarial y exportador entre las MIPYMES.

La estrategia de Bancóldex está dando resultado. Dos estudios realizados por el BID permitieron

constatar que las empresas que acceden a las líneas de Bancóldex para inversión obtienen préstamos de mayor cuantía y con tasas más bajas y plazos más amplios que los otorgados por los bancos con sus propios recursos a empresas de naturaleza similar. Asimismo, las cifras demostraron que las empresas beneficiarias han visto crecer sus niveles de producción, empleo, inversión y productividad.

SOSTENIBILIDAD

Además de dar financiamiento, el BID también ha trabajado con Bancóldex en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad ambiental y social para mejorar sus operaciones de crédito y promover el desarrollo de líneas de financiamiento para proyectos verdes. Bancóldex ha conformado un equipo encargado de gestionar dicha estrategia y ha establecido sistemas internos para analizar oportunidades y riesgos ambientales y sociales en su cartera. Cerca de US\$90 millones se han asignado al financiamiento de proyectos verdes, como programas de energía renovable, eficiencia energética, transporte sostenible, tratamiento de aguas y residuos sólidos, control de contaminación local y reciclaje. En 2012, el 58% de estas líneas de crédito se destinó a proyectos para las MIPYMES.

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA



En Colombia, las empresas micro, pequeñas y medianas se definen según el número de empleados y el valor de sus activos totales, expresado como múltiplo del salario mínimo del país (COL\$589.500 para 2013, equivalente a US\$323 siendo la tasa de cambio de 1.825 pesos por dólar).



Bancóldex también ha introducido innovaciones en el diseño de instrumentos financieros verdes. Un buen ejemplo de ello es la línea de crédito de eficiencia energética para el sector de servicios que se ha estado desarrollando con apoyo del BID y financiamiento parcial del Fondo de Tecnologías Limpias (CTF, por sus siglas en inglés). A través de dicha línea, se ofrece a los intermediarios financieros y promotores de proyectos diversos instrumentos para facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda.

Al promover el crédito a las MIPYMES y crear productos innovadores, Bancóldex está ayudando a que estas empresas aumenten su productividad impulsando el desarrollo económico de Colombia. ■



Vea cómo funciona el financiamiento verde en deo.iadb.org

BANCOLDEX Y EL BID: PRINCIPALES RESULTADOS

U\$300m	Financiamiento total del BID entre 2008 y 2012
20.000	Número estimado de MIPYMES que se beneficiaron entre 2008 y 2012
20%	Impacto en la productividad y competitividad de las MIPYMES
30%	Aumento en la producción
2,5x	Apalancamiento de recursos del BID
3-5,45 años	Impacto sobre los períodos de amortización para el financiamiento a la MIPYMES en el mercado colombiano.



LA BANCA DE DESARROLLO PUEDE MEJORAR EL ACCESO A CRÉDITO

Los bancos estatales de desarrollo pueden contribuir a canalizar fondos públicos hacia pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, el sustento empírico de esta afirmación había sido escaso y los pocos análisis existentes sobre el impacto del financiamiento directo por parte de bancos estatales a empresas han mostrado que este no produce beneficios, y que incluso puede llegar a tener efectos adversos.

Dos evaluaciones de impacto del BID mostraron que los resultados pueden ser distintos cuando se trata de bancos de desarrollo de segundo piso, como es el caso de Bancóldex. La razón es que estos últimos canalizan recursos a bajo costo a través de bancos comerciales, de modo que puedan otorgar subpréstamos a las empresas. Estas evaluaciones —entre las primeras en utilizar datos empresariales y crediticios altamente desagregados— analizaron el impacto del financiamiento de Bancóldex en el acceso a crédito y en el desempeño económico de las empresas beneficiarias durante el último decenio.

El primer estudio constató que las empresas que utilizaron líneas de crédito de Bancóldex obtenían préstamos con tasas de interés más bajas y términos de vencimiento más prolongados que aquellas que no lo hacían. Por otro lado, las empresas beneficiarias expandieron sus relaciones crediticias con otros intermediarios financieros, y lograron condiciones más favorables incluso después de haber recibido crédito de Bancóldex.

El segundo estudio señaló que las empresas beneficiarias del sector manufacturero aumentaron sus niveles de producción, empleo, inversión y productividad dentro de los cuatro años siguientes a la obtención de un primer préstamo de Bancóldex. Estos efectos fueron muy significativos: alrededor del 20% para el empleo y la productividad, y cerca del 30% en el caso de la producción.

Estos resultados indican que Bancóldex ofrece “adicionalidad” que va más allá de suministrar los préstamos que las fuentes privadas estarían en disposición y capacidad de ofrecer en condiciones similares: se trata de su importante función como entidad facilitadora de acceso a crédito. Entonces, ¿cuál es la diferencia entre el financiamiento de Bancóldex y el de otros bancos estatales de desarrollo que han tenido menos éxito?

La respuesta puede provenir del hecho de que Bancóldex no concede préstamos directos a las empresas. A diferencia del financiamiento público directo, los subsidios estatales u otras modalidades de apoyo directo, es menos probable que los bancos de crédito de desarrollo de segundo piso estén sometidos al cabildeo político de los posibles beneficiarios. Esto por cuanto los préstamos son objeto de la intermediación de bancos comerciales y otras instituciones financieras privadas que son los que asumen el riesgo de que los prestatarios no paguen. Esto genera los incentivos correctos para una adecuada evaluación de las perspectivas de los distintos proyectos.

Adicionalmente, Bancóldex —como cualquier banco de segundo piso— centra

su oferta en productos con alto potencial de impacto en el comportamiento de las empresas especialmente cuando los recursos están dirigidos a financiar proyectos a largo plazo.

Los estudios resaltan posibles inconvenientes del financiamiento de segundo piso por parte de bancos estatales de desarrollo que deben ser considerados cuidadosamente por los formuladores de políticas públicas. Uno de ellos es que los intermediarios financieros pueden mostrarse mejor dispuestos a financiar empresas con un mejor perfil de riesgo, y más reacios a financiar aquellas que, pese a su desempeño y perspectivas favorables, no tengan un historial crediticio lo suficientemente amplio. Este problema podría solucionarse creando líneas especiales para este tipo de empresas.

En términos generales, en las dos evaluaciones de impacto se concluyó que Bancóldex ha demostrado que los bancos de desarrollo pueden ser un instrumento eficaz para ampliar el acceso a crédito de las pequeñas firmas. Esto, siempre y cuando los primeros se abstengan de otorgarles financiamiento directo y dirijan sus esfuerzos a canalizar recursos de largo plazo a través de intermediarios financieros.

SEMILLA PÚBLICA DE INVERSIÓN

Una fórmula para la innovación



Imáginese una visita al supermercado de su barrio en el que no tenga que pagar extra por una pechuga de pollo libre de antibióticos. Gracias a un programa de innovación tecnológica en Perú, esta posibilidad podría convertirse en realidad antes de lo que se imagina.

San Fernando, la principal empresa peruana procesadora de carne de cerdo y pollo, ha desarrollado el primer aditivo alimentario del mundo derivado de plantas con el cual se puede acelerar el crecimiento de pollos libres de enfermedades. Para los consumidores, esto significaría la posibilidad de pagar menos en el futuro por un producto más saludable, mientras que para San Fernando representa una vía de acceso al mercado europeo, donde las importaciones de aves tratadas con antibióticos están prohibidas.

San Fernando se alió con una universidad peruana y una francesa para desarrollar el aditivo, que actualmente está siendo patentado. Fundada hace más de 60 años, la empresa figura entre las más de 300 que desde



2007 han recibido financiamiento del Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), una entidad que financia inversión con recursos del BID y del gobierno de Perú. Dotado de US\$36 millones, el Fondo es actualmente uno de los mayores proveedores de financiamiento competitivo para actividades científicas a escala nacional a disposición de universidades, institutos y empresas.

El programa se diseñó para apoyar a Perú a superar algunas de las principales fallas de mercado que limitan su capacidad para innovar, entre ellas la escasez de fondos, el bajo nivel de investigación científica y tecnológica y la falta de vínculos suficientes entre universidades y empresas. Es por esto que en

2009 Perú figuraba entre los países latinoamericanos con menor inversión en investigación y desarrollo, siendo ésta de solo 0,14% del PIB. Esta cifra no representa siquiera un tercio del promedio regional y dista mucho del promedio del 2% de los países de la OCDE.

El Fondo para la Innovación ofrece distintos instrumentos financieros que van desde proyectos de innovación tecnológica para pequeñas y medianas empresas, hasta el desarrollo de nuevos productos y procesos, actividades de investigación básica y aplicada, y becas de estudio y de investigación para la obtención de títulos de maestría y doctorado en ciencia, tecnología e innovación. Desde el 2007, el Fondo ha financiado proyectos por valor



Vea “Exportando conocimiento” para conocer sobre esta alianza de investigación en deo.iadb.org



MÁS ACERCA DE LAS INVERSIONES DE FINCYT

LANGOSTINOS DE PRIMERA



A mediados de la década del 2000, debido al encarecimiento de los nutrientes y a la incidencia de enfermedades, los criaderos de langostino de Tumbes como Marina Azul S.A. veían como se reducía su cuota del mercado nacional frente a las importaciones más baratas de Ecuador. Con apoyo y financiamiento del programa de innovación tecnológica de Perú, los criadores desarrollaron —en alianza con la universidad y el instituto de investigación de la localidad— una nueva tecnología que les permite cultivar determinados tipos de microorganismos y microflora que reducen la incidencia de enfermedades y aceleran el crecimiento de los langostinos.

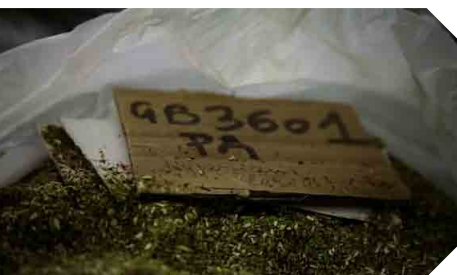
Con base en esta nueva tecnología, en los criaderos de langostino de Perú se ha disminuido el uso de nutrientes artificiales, al tiempo que se ha mejorado la calidad del agua y reducido la frecuencia de infecciones bacterianas. Gracias a ello ahora producen larvas de langostinos libres de enfermedades que satisfacen plenamente la demanda nacional y reemplazan las importaciones desde Ecuador y Colombia. De este

modo, empresas como Marina Azul están criando langostinos de mayor tamaño en menos tiempo, incrementando así sus ingresos y utilidades.



UN AVANCE DECISIVO EN LA LUCHA CONTRA LA TUBERCULOSIS

El sector de la salud también se ha beneficiado del programa de innovación tecnológica de Perú. Gracias a su financiamiento, la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH) ha desarrollado un equipo



de US\$12 millones, incluidos 101 iniciativas de innovación empresarial y 71 proyectos de investigación en universidades y centros de investigación.

El Fondo ha brindado asistencia técnica para preparar proyectos que estimulen la inversión privada en innovación tecnológica y ha instaurado un proceso de selección competitivo, con criterios de elegibilidad claros y recursos de cofinanciamiento no reembolsable hasta por el 70% del costo del proyecto. Este tipo de instrumento financiero genera incentivos para que las compañías innovadoras entren a formar parte del programa e inviertan también sus propios recursos.

A fin de mejorar la coordinación con los distintos interesados, en el marco del FINCyT se creó un órgano rector integrado por representantes de empresas, diversos ministerios de gobierno, universidades y centros de investigación. Este órgano mantiene periódicamente contactos y consultas con la comunidad empresarial.

Finalmente, el programa ha financiado la modernización de equipos tecnológicos en universidades e institutos de investigación, la difusión de nuevas tecnologías y el suministro de servicios de asesoramiento y capacitación de corta duración para compañías interesadas en reforzar su capacidad tecnológica.

Mediante esfuerzos dirigidos a invertir en innovación tecnológica y a hacer frente a las fallas de mercado que desaniman la inversión de las empresas en investigación y desarrollo, Perú no solo está contribuyendo al éxito de compañías como San Fernando, sino que además está sentando las bases de una economía más productiva y diversificada. ■

de análisis por microscopio para ayudar a los profesionales de la salud a diagnosticar más rápidamente casos de tuberculosis en zonas apartadas del país.

Este equipo puede sustituir el costoso microscopio invertido digital empleado comúnmente en el diagnóstico de la tuberculosis. Esto gracias al uso de la prueba de sensibilidad a fármacos mediante la observación microscópica, un método de cultivo descubierto por la UPCH en 2000 que permite diagnosticar la enfermedad analizando los patrones crecimiento en cultivos de bacilos tratados con medicamentos específicos durante una semana.

Con el nuevo equipo de análisis microscópico, el personal de salud que se encuentra en el terreno puede tomar fotografías del cultivo y enviar las imágenes a través de su propio computador

o teléfono móvil directamente a la UPCH en Lima, donde se puede emitir un diagnóstico en menos de 48 horas. Antes de que existiera este proyecto, el diagnóstico podía tardar hasta un año. Pero esto no es todo: la universidad está desarrollando actualmente un programa informático para analizar las imágenes y emitir el diagnóstico en tan solo unos pocos segundos.



LAS UVAS DE LA DICHA

En Piura, en la costa norte de Perú, las uvas sin semilla están listas para la exportación entre septiembre y noviembre, justo cuando esta fruta está fuera de temporada en todos los demás países productores. Por este motivo, los cultivadores de uva de Piura pueden

vender su producción a precios hasta un 80% más altos que los que obtendrían en la temporada normal.

La región comenzó a explotar esta ventaja competitiva después de que un productor local de uva, quien se encontraba trabajando en asociación con la Universidad de Piura, ideó y desarrolló procesos para cultivar uvas sin semilla adaptadas al suelo y al clima de la región con apoyo financiero del programa de innovación tecnológica de Perú. Las técnicas desarrolladas —y luego reproducidas por otros siete productores locales— también permiten reducir los costos de producción, ya que la variedad de uva que se cosecha en la región consume un 23% menos de nitrógeno, fósforo y potasio que las variedades corrientes.

Gracias a este avance tecnológico, Piura es actualmente la zona del país de mayor crecimiento del cultivo de la uva sin semilla. De acuerdo con la Asociación de Productores de Uva de Mesa del Perú, se espera que Piura se convierta en la primera región productora del país en 2016.



REORGANIZACIÓN DE LAS OPERACIONES DE AGUA EN PUERTO PRÍNCIPE

Más de tres años después del devastador terremoto que sacudió a Haití en 2010, el ingeniero hidráulico Etienne Beauchum, un hombre de 35 años de edad, seguía sin encontrar un trabajo estable, a pesar de que más de dos tercios de la población del área metropolitana de Puerto Príncipe carecían de conexión al servicio de agua.

Su búsqueda concluyó felizmente en mayo de 2013, cuando fue contratado por Centre Technique d'Exploitation (CTE) —la empresa de servicios de agua de Puerto Príncipe— para dirigir un equipo encargado de inspeccionar las tuberías de agua, descubrir conexiones clandestinas e ir de puerta en puerta para regularizar el suministro y la facturación del servicio. “Este trabajo es gratificante pues estoy ayudando a una institución local a fortalecerse, consiguiendo no solo más clientes sino también más recursos”, explica con orgullo.

Profesionales como Etienne Beauchum se encuentran en la base de un ambicioso proyecto respaldado por el BID y el gobierno español para modernizar el CTE y establecer un servicio de agua y saneamiento confiable y económicamente sostenible. El proyecto forma parte de un plan por un monto de varios millones de dólares cuyo objetivo es ampliar el acceso a servicios de agua potable y saneamiento del 40% de la población de la capital y de la de otras regiones del país.

Ampliar la cobertura de servicios de abastecimiento de agua y saneamiento es vital para el futuro económico de Haití, en especial después de que el terremoto diera al traste con los esfuerzos del gobierno dirigidos a reformar un sector aquejado por deficiencias en el mantenimiento, así como por la falta de personal calificado y planificación. Si no se actúa con prontitud, el país se verá abocado a afrontar riesgos sanitarios cada vez mayores y a un desastre ecológico de gran magnitud debido a la progresiva contaminación de los acuíferos en las grandes ciudades.

AGUA PARA HAITÍ

PROBLEMAS ARRAIGADOS

La situación del CTE era complicada incluso antes del terremoto. Según un estudio de 2007, la entidad apenas tenía 30.000 clientes activos con conexiones individuales de agua en una ciudad con alrededor de 500.000 hogares. Más del 90% del agua tratada se perdía por causa de la existencia de conexiones clandestinas y de daños en las tuberías; solamente el 42% de los clientes pagaba la factura del servicio.

El terremoto causó averías en kilómetros de tuberías, lo que afectó la distribución y la calidad del agua. A esto se sumó el hecho de que los clientes dejaron de pagar sus facturas, lo que obligó a la empresa operadora a suspender el pago de salarios durante varios meses.

“Todo era un caos. No había organización, ni una estructura ade-

cuada. Cada uno hacía un poco de todo, y nuestros obreros de construcción hacían lo que querían”, afirma Emmanuel Molière, funcionario del CTE. “Nos dimos cuenta de que no podíamos seguir esperando que otros hicieran nuestro trabajo y de que era hora de asumir nuestra responsabilidad. El objetivo principal es lograr que el CTE prospere y se convierta en una empresa pública autónoma de servicios de agua”.

TRANSFORMACIÓN DEL CTE

Mediante un proceso de licitación internacional, en 2011 se contrató un consorcio —Aguas de Barcelona/Lyonnaise des Eaux/United Water— y para fortalecer la eficiencia operativa de CTE, reducir las pérdidas de agua y las económicas, y ampliar el suministro de los servicios de calidad. Con este innovador



Véalo en
MapAmericas



Vea cómo Haití enfrenta los desafíos de la escasez del agua en deo.iadb.org



contrato trienal se espera que los consultores trabajen como asesores de la gerencia local más que como responsables directos de las operaciones del CTE, a cambio de incentivos monetarios basados en metas específicas. Mediante este esquema se ha dotado a la gerencia local de herramientas para realizar los cambios, y se ha ofrecido a los consultores alicientes claros para trabajar en el logro de metas cuantificables y específicas.

El CTE se apoyó en la asistencia técnica recibida para llevar a cabo profundos cambios en su estructura orgánica y su administración, comenzando por recortar su abultada fuerza laboral mediante un programa de jubilación temprana y la supresión de puestos de trabajo conforme iban quedando vacantes.

Con miras a captar y retener talentos, el CTE creó un departamento de recursos humanos dotado de personal calificado y procesos transparentes de contratación. En tal sentido adoptó un sistema fundado en méritos en el que se establecían reglas claras de remu-

neración y promoción, las cuales se basan actualmente en la realización de evaluaciones de desempeño semestrales. El reforzamiento de la capacitación gerencial y técnica se tradujo en 13.000 horas de capacitación al personal impartidas entre 2011 y 2013, frente a menos de 300 horas en 2009.

Por otra parte, se instauró un proceso formal de contratación en el que las vacantes se anuncian dentro y fuera de la compañía, y el departamento de recursos humanos participa en el proceso de entrevistas.

El CTE creó asimismo un departamento de atención al cliente, el cual lanzó una campaña destinada a regularizar las conexiones a la





CTE busca expandir los kioscos públicos para proveer alternativas saludables contra los ríos contaminados.

red y contrató a profesionales como el señor Beauchum para ponerla en marcha. De este modo, el número de usuarios que pagan por el servicio aumentó considerablemente y los ingresos crecieron en un 35% entre 2011 y 2013.

A fin de mejorar el tratamiento del agua, el CTE aumentó el uso de cloro y reactivó su laboratorio para medir la calidad del líquido. Se adquirieron generadores de emergencia para alimentar bombas de agua y se adoptó un plan de mantenimiento para reducir la dependencia de la red eléctrica, que solo suministra energía algunas horas al día.

Por último, la compañía creó un departamento con la misión de asistir a las comunidades más pobres. Desde 2010 ha aumentado

en más del doble el número kioscos de agua instalados en estos vecindarios, y se han creado comités comunitarios para administrarlos y contribuir a hacerlos sostenibles mediante el cobro a los usuarios.

MUCHO POR HACER

No obstante los considerables logros obtenidos, queda mucho por hacer para que el CTE pueda ser sostenible financieramente y expandir de manera sostenible los servicios de agua. La empresa sigue perdiendo el 30% de su agua tratada debido a la existencia de tuberías y tanques



AGUA Y SANEAMIENTO: EL DESAFÍO DE HAÍTÍ

8,5%

de las viviendas está legalmente conectado a la red de distribución de agua

32%

población que utiliza agua de los ríos y bebe agua de manantiales

29%

de la población urbana tiene acceso a servicios de saneamiento

12%

de la población rural tienen acceso a servicios de saneamiento

0

El país carece de sistemas de alcantarillado, por lo que la mayoría de las viviendas cuentan con letrinas rudimentarias o con un simple agujero excavado en el terreno

Fuente: Encuesta de hogares de 2003.



Vea la historia de Emmanuel en deo.iadb.org



Vea la galería fotográfica en deo.iadb.org





Mujeres al poder

Mibanco ayuda a microempresarias peruanas a expandir sus negocios

defectuosos, mientras que las conexiones clandestinas son la principal causa de que no se facture cerca del 50% del agua consumida. Se requiere nueva infraestructura para mejorar la distribución y la calidad del agua, la cual sigue presentando altos niveles de contaminantes biológicos a pesar de las mejoras en el tratamiento.

Dado que los ingresos solo cubren el 60% de los gastos operativos, el CTE sigue requiriendo asistencia presupuestaria de la Dirección Nacional de Agua Potable y Saneamiento (DINEPA) para sufragar todos los demás costos relacionados con sus operaciones. Con el propósito de sanear sus cuentas hasta 2017, el CTE está procurando obtener la aprobación necesaria para simplificar sus tarifas y ajustarlas a la inflación, después de haberlas mantenido congeladas durante los últimos diez años. Nuevas mejoras en el desempeño operativo y financiero de CTE dependerá de la renovación del contrato de asistencia técnica con el consorcio en 2014.

En cuanto al señor Beauchum, sus circunstancias personales reflejan el mismo contraste de buenas y malas noticias que el del sector donde trabaja. Por una parte, ha logrado emplearse y el trabajo que desempeña está ayudando a mejorar las perspectivas de éxito de su empleador; al mismo tiempo, sin embargo, su propia vivienda quedó destruida a causa del terremoto, lo que lo obliga a seguir viviendo, como tantos otros haitianos, en una barraca provisional de una sola habitación... sin abastecimiento de agua. ■

Las mujeres emprendedoras constituyen un sector poderoso en Perú, el único país del mundo —además de Japón— donde es más probable que una empresa sea iniciada por una mujer que por un hombre. Además, el entorno empresarial del país sobresale en América Latina y el Caribe como uno de los más favorables a las mujeres emprendedoras.

Con todo, el escaso acceso a financiamiento y los bajos niveles de capacidad empresarial siguen limitando el formidable potencial emprendedor de la mujer peruana, cuyas empresas muchas veces no logran salir del sector microempresarial informal.

Para responder a esta situación, el Banco de la Microempresa S.A. (Mibanco), una entidad microfinanciera peruana, está brindando capacitación y mayores facilidades de financiamiento a las mujeres emprendedoras. El BID apoya esta labor a través de su iniciativa Oportunidades para la Mayoría y el Fondo Multilateral de Inversiones.

Desde 2010, Mibanco ha otorgado préstamos a más de 95.519 microempresarias (una cuarta parte de las cuales nunca había recibido crédito), con el fin de financiar proyectos de mejora de instalaciones comerciales o compra de nuevos equipos. La entidad otorga financiamiento a mediano plazo hasta por US\$20.000 (por un máximo de cinco años), para el cual habitualmente no se exigen garantías, al tiempo que se ofrecen planes flexibles de amortización adaptados al ciclo de ingresos de las prestatarias.

Además de otorgar financiamiento, Mibanco ofrece a sus clientas capacitación gratuita en contabilidad, mercadeo, capa-

cidad de toma de decisiones y otras áreas. Tras concluir el adiestramiento, el 80% de las participantes ha comenzado a separar las finanzas domésticas de las empresariales, mientras que el 70% está diseñando estrategias para hacer crecer su negocio.

Véalo en
MapAmericas





Entornos empresariales para las mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe

Después de Japón, Perú es el único país del mundo donde es más probable que una mujer empiece un negocio que un hombre

Fuente:
WEVentureScope
www.weventurescope.com

Puntajes

Chile	64.8
Perú	62.4
Colombia	61.8
México	60.2
Uruguay	60.0
Costa Rica	56.8
Argentina	54.6
Trinidad & Tobago	53.9
Panamá	53.6
Brasil	53.3
Republica Dominicana	52.3
Ecuador	52.2
Bolivia	47.7
Honduras	47.7
Nicaragua	46.6
Guatemala	45.6
El Salvador	45.5
Venezuela	45.5
Paraguay	44.3
Jamaica	42.2

Mibanco también ofrece una capacitación más prolongada e intensiva como parte de la iniciativa “10.000 Mujeres” de Goldman Sachs, cuya finalidad es reforzar las competencias empresariales de las mujeres en mercados emergentes y en desarrollo. Las clases impartidas a las participantes les ayudan a elegir inversiones de capital adecuadas, manejar empleados, llevar un registro formal de ingresos y egresos, y a elaborar planes de negocios básicos. Muchas de las 729 pequeñas empresarias egresadas de la capacitación intensiva han logrado aumentar sustancialmente sus ventas e ingresos.

Los programas de formación ofrecidos por Mibanco han recibido apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones del BID, que espera completar en 2014 una evaluación de estos programas para identificar los instrumentos, metodologías y modelos de creación de capacidad más adecuados para satisfacer las necesidades de las mujeres microempresarias.

Una de ellas es María Frisancho, fabricante y vendedora de calzado en el centro de Lima, quien desde 2011 ha participado en los dos programas de capacitación de Mibanco y ha obtenido préstamos para abrir una segunda tienda de zapatos. El adiestramiento recibido le está ayudando en el proceso de formalizar su negocio para poder vender su calzado en otras ciudades del país.

“Uno tiene miedo de registrar su empresa cuando no sabe cómo hacerlo”, sostiene María, quien a sus 53 años tiene cinco empleados y vende un promedio de 25 pares de zapatos al día. “Ahora entiendo que debo formalizar mi empresa para expedir facturas, pues mis clientes de fuera de Lima las necesitan. Tengo mucha confianza

en que, una vez formalizada, mi empresa seguirá creciendo”.

Incluso el propio financiamiento destinado a Mibanco ha sido innovador. En 2010, la institución recibió del BID y de un grupo de inversionistas de impacto (entre ellos Calvert Social Investment Foundation y Oikocredit Ecumenical Development Cooperative) el equivalente de US\$36 millones en préstamos denominados en soles peruanos. Fue así como este banco se convirtió en la primera entidad microfinanciera de América Latina en obtener un crédito de largo plazo en moneda local de un grupo de instituciones financieras internacionales. El BID respalda el programa de capacitación de Mibanco mediante una operación adicional de asistencia técnica no reembolsable por valor de US\$3 millones.

Estos recursos han ayudado a Mibanco a crecer y a la vez han permitido que clientes como María Frisancho salgan del sector microempresarial informal y comiencen a hacer realidad el potencial de sus negocios. ■





MEJORES DATOS

VENEZUELA FORTALECE SU ENTIDAD DE ESTADÍSTICAS

Para ser eficaz, la formulación de políticas públicas requiere información estadística fiable y oportuna. Esta permite a los gobiernos comprender qué sucede en distintos ámbitos de la economía y la sociedad, establecer prioridades, elaborar políticas públicas y realizar mediciones de impacto.

Con el fin de mejorar la producción de datos estadísticos, Venezuela creó en 2001 el Instituto Nacional de Estadística (INE) como parte de un plan general orientado a reorganizar la recopilación, procesamiento y difusión de información estadística en el ámbito nacional.

El INE reemplazó a la Oficina Central de Estadística e Informática y pasó a ser una entidad jurídica autónoma a cargo del sistema estadístico nacional, bajo la autoridad directa del Ministerio del Despacho de la Presidencia.

En un primer momento, el INE tuvo que afrontar múltiples desafíos, como la inexistencia de una infraestructura física y tecnológica adecuado, sumada a la ausencia de procesos, metodologías y recursos humanos debidamente calificados. Para contribuir a solventar esos problemas, en 2009 el BID





EL BID EMPEZÓ A TRABAJAR CON VENEZUELA EN 2009 PARA MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA, ACTUALIZAR LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA Y FORTALECER LA PRODUCCIÓN DE ESTADÍSTICAS

comenzó a trabajar con Venezuela con el propósito de mejorar la infraestructura, modernizar la plataforma tecnológica y optimizar la producción de datos estadísticos.

A través de este proyecto el INE ha establecido 18 sedes en todo el país, remodelado las oficinas centrales y modernizado la plataforma tecnológica de varias sucursales y unidades estadísticas. La entidad se ha dotado de un sistema de gestión basada en resultados, se han instituido procedimientos y metodologías para la producción de datos estadísticos y se ha lanzado un nuevo sitio virtual fácil de consultar para mejorar el acceso del público a la información.

Gracias al proyecto, actualmente el 95% de los mapas urbanos usados para generar los principales productos estadísticos del INE se encuentra georreferenciados; esto incluye las encuestas de hogares y los censos de población y de vivienda. Este sistema optimizado de cartografía hace posible calcular en forma más precisa la población de regiones específicas, con lo cual se asegura que se transfieran los montos adecuados de recursos a los gobiernos regionales y locales.

Como parte del proyecto se financió también en 2010 un piloto que permitió al INE probar herramientas y procesos para su uso en los censos demográficos, y actualmente se está financiando la capacitación del personal que trabajará en ellos. Tanto las pruebas como el adiestramiento tienen por objeto reforzar la coordinación y la logística para asegurar la recopilación y el procesamiento oportunos de la información.

Mediante el fortalecimiento de su principal organismo estadístico, Venezuela está ayudando a los responsables de la toma de decisiones a formular, supervisar y evaluar políticas públicas cimentadas en información precisa y actualizada: la mejor información al servicio de las mejores decisiones. ■



PIONEROS DEL CRÉDITO VERDE

UNA OPORTUNIDAD PROMETEDORA

DEL MAYOR BANCO DE PANAMÁ

El hecho de que exista cada vez más conciencia sobre los efectos del cambio climático ha estimulado el interés de las empresas en reforzar la sostenibilidad ambiental de sus operaciones. Fue precisamente para aprovechar esta oportunidad de negocios que Banco General, el más grande de Panamá, decidió en 2009 lanzar una innovadora línea de financiamiento verde con apoyo financiero y de asistencia técnica del BID.

Esta línea está destinada a proyectos pequeños y medianos relacionados con actividades de ahorro y eficiencia, gestión integrada de residuos, tratamiento de agua y aguas residuales, energía renovable y otras inversiones asociadas con la mitigación de las emisiones de carbono, incluida la construcción de edificios con un alto grado de eficiencia energética. Banco General también ha recibido asistencia técnica del Banco que ha ayudado a identificar nuevas oportunidades de negocios, capacitar empleados y diseñar medidas de impacto ambiental para este tipo de proyectos. La iniciativa contribuye a superar un importante déficit

de financiamiento de inversiones favorables al medio ambiente, dado que tanto los gobiernos como los inversionistas internacionales suelen centrar sus esfuerzos en obras de gran escala.

Hasta diciembre de 2012, Banco General había destinado US\$75 millones a 14 proyectos de energía renovable, tratamiento de aguas, eficiencia energética y construcción de edificios comerciales con certificación LEED, que conjuntamente han generado más de 140.000 MW/h en energía renovable y evitado la emisión anual de 68.724 toneladas métricas de dióxido de carbono equivalente. El banco también brinda asistencia técnica a las empresas para que identifiquen posibles proyectos ecológicos susceptibles de ser posteriormente desarrollados y ejecutados con arreglo a los criterios de elegibilidad de la línea de crédito. Finalmente, Banco General ha adoptado paralelamente medidas para reforzar su propia sostenibilidad mediante la reducción del consumo de agua y energía en sus instalaciones.

Al contribuir al financiamiento de proyectos ecológicos, las entidades financieras comerciales como Banco General de Panamá no solo están explorando una vía de negocios prometedora, sino que igualmente están ayudando a ampliar la cobertura de las medidas de sostenibilidad a toda la economía. Esta expansión del financiamiento verde supone un importante avance en los esfuerzos encaminados a mitigar los efectos del cambio climático. ■



Conozca más
sobre el
Informe de
Sostenibilidad



A mediados de la década pasada, Paraguay tenía una de las tasas más bajas de inversión en investigación científica e innovación tecnológica en América Latina y el Caribe, siendo esta menos del 0.1% del Producto Interno Bruto. Adicionalmente sufría de una carencia de profesionales capacitados para llevar a cabo este tipo de actividades en las empresas.

Sin embargo, esta realidad está cambiando rápidamente y ya empiezan a apreciarse los resultados de los proyectos de innovación financiados por el Programa de apoyo al desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación de Paraguay. El programa fue ejecutado entre 2006 y 2013 por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) con apoyo del BID.

Utilizando el financiamiento para la innovación, un equipo de emprendedores liderado por Rodrigo Campos —construyó la primera aeronave teledirigida del país; esta pesa unas cuatro libras y puede volar a una altura máxima de 1.000 metros para realizar tareas como levantamiento cartográfico de ciudades o vigilancia y seguimiento de ganado para prevenir el abigeato.

El señor Campos considera el financiamiento del CONACYT como “un voto de confianza” en su equipo, que completó el proyecto de aeronave no tripulada tras una labor de investigación y desarrollo de dos años. Asimismo sostiene que “este es el inicio de algo que puede ser más grande”.

El objetivo primordial del programa del CONACYT era aumentar el número de empresas y universidades con capacidad de innovar y lograr avances tecnológicos. El nuevo Sistema Nacional de Innovación de

Un empleado de Casa Boller ensambla una aeronave teledirigida que se desarrolló con el apoyo del programa de innovación de Paraguay.



INNOVAR PARA CRECER

PROGRAMA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
AUMENTA COMPETITIVIDAD EN PARAGUAY

Paraguay (SNIP) se diseñó con objeto de elevar la competitividad de sectores productivos clave y, de este modo, promover un mayor desarrollo económico y social del país en general.

Al 2012, en su quinto año de ejecución, este programa había generado impactos positivos tanto a nivel externo en el sector científico-tecnológico, como a nivel interno generando las capacidades institucionales del CONACYT para encarar proyectos de mayor envergadura.

En total, este programa pionero financió el desarrollo de 19 proyectos de innovación en diversos ámbitos para generar nuevos productos y empleos, así como 37 proyectos de investigación destinados a mejorar la salud pública y agregar valor a los recursos naturales. Para responder a las carencias de recursos humanos del país en sectores de alta demanda como ciencia, tecnología y gestión tecnológica, se financiaron dentro de esta iniciativa 11 nuevos programas de posgrado y doctorado; igualmente se otorgaron 83 becas para seguir cursos de formación especializada y ciclos de posgrado en el exterior.

Los nuevos programas de maestría y doctorado incluyen estudios en Ciencias del Suelo y Ordenamiento Territorial, Ciencias Farmacéuticas, Gestión Ambiental, Informática, Ciencias Biomédicas, Estadísticas y Metodología de la Investigación entre otras.

El proyecto está mejorando las capacidades de investigación nacional financiando proyectos en la frontera

del conocimiento de la región, entre los que se encuentra impulsar estudios experimentales con células madre para el tratamiento de la osteoartritis, desarrollar modelos computacionales para optimizar el diseño de caminos y obras viales, analizar la posibilidad de usar hueso bovino para desarrollar materiales que purifican el agua de los metales tóxicos y mejorar el funcionamiento de paneles solares fotovoltaicos para maximizar la cantidad y calidad de la energía generada.

“Queremos ser un país competitivo, para lo cual necesitamos que se produzca más y mejor”, explicó el Presidente de CONACYT, Héctor Dávalos. “Para ello hay que innovar, y para innovar hay que investigar”. ■

Véalo en
MapAmericas



Vea el video sobre el trabajo de innovación de Conacyt en deo.iadb.org





Feria "LacFlavors" en Nicaragua en 2013

INTEGRACIÓN COMPETITIVA INTERNACIONAL A NIVEL REGIONAL & MUNDIAL



EN EL CORAZÓN

NICARAGUA MEJORA LA INTEGRACIÓN CENTROAMERICANA

DE LA OPORTUNIDAD

Nicaragua, localizada en el corazón de América Central, no ha podido aprovechar plenamente los beneficios de su ubicación estratégica debido a su deficiente infraestructura de transporte.





Esta página: 145 Km. de obras en la carretera San Carlos-Acoyapa-Frontera con Costa Rica antes y después del proyecto.

Página anterior: Construcción de un puente de 360 metros de longitud que cruza el río Santa Fé

Hasta hace poco, la carretera del sureste de Nicaragua que comunica al país con Costa Rica estaba sin pavimentar, no obstante su importancia crítica para el comercio y el turismo. El recorrido de sus 146 km se tardaba casi siete horas a una velocidad promedio de menos de 22 km por hora.

Esta situación ha empezado a cambiar desde que Nicaragua concluyó en 2012 las obras de rehabilitación y pavimentación de esta carretera con apoyo del BID y otras agencias internacionales. El proyecto —la mayor operación vial de las últimas cuatro décadas en Nicaragua— ha mejorado sustancialmente el transporte entre el departamento de Chontales y el Río San Juan.

Gracias a la reducción del tiempo de desplazamiento de siete horas a dos horas y media, los costos de operación de los vehículos han disminuido en un 40% y el tránsito por esta vía se ha multiplicado casi por cuatro. El mejoramiento de la carretera ha sido tan provechoso para las regiones de Chontales y Río San Juan que, según fuentes gubernamentales, entre 2006 y 2013 su producción agrícola casi se triplicó y la producción pesquera aumentó en un tercio. Por su parte, los ingresos del turismo ascendieron de US\$3,1 millones a US\$5,24 millones.

La carretera Acoyapa-San Carlos-Frontera con Costa Rica ha permitido a los niños y las familias de la región reducir drásticamente la duración del trayecto a las escuelas y a los centros de salud, de una hora en promedio en el pasado, a solo ocho minutos en la actualidad.

La nueva vía también contribuirá a reforzar la integración de Nicaragua con los países vecinos y el acceso a mercados internacionales. Como parte de la red internacional de carreteras mesoamericanas, esta vía ofrecerá una nueva opción para el tránsito internacional, una vez que concluya en 2014 la construcción de un puente sobre el río San Juan, cerca de la frontera con Costa Rica. En cofinanciación con JICA, este puente de 362 metros de longitud reemplazará el actual servicio privado de transbordadores, cuya disponibilidad es limitada. Además, la carretera y el puente mejorarán el acceso de las mercancías nicaragüenses a los puertos del corredor del Atlántico, lo cual permitirá que la carga procedente de diversas regiones del país, y especialmente de Managua, se envíe de manera más eficiente por barco a través de Puerto Limón en Costa Rica.

En suma, finalmente Nicaragua logrará beneficiarse plenamente de lo que en otro tiempo fuera una oportunidad desaprovechada: su ubicación central. ■



SI FUNCIONA, HAGÁMOSLO MEJOR

CHILE DA UN PASO MÁS PARA FACILITAR EL COMERCIO EXTERIOR

Chile es una de las economías más abiertas de América Latina y el Caribe. El país tiene acuerdos comerciales con 52 naciones, y actualmente el comercio exterior representa más del 70% de su PIB. Cada año, cerca de 85.000 particulares y empresas de Chile llevan a cabo casi 1,4 millones de transacciones relacionadas con exportaciones e importaciones.

No obstante estos logros, el sistema de comercio exterior del país exige numerosos trámites burocráticos. Los exportadores tardan en promedio 22 días en preparar la documentación necesaria, ya que deben obtener permisos hasta de 19 organismos diferentes que no actúan de manera coordinada y carecen de procedimientos estandarizados. Este engorroso proceso hace que las empresas en Chile tarden el doble que el promedio de sus colegas de la OCDE en completar los trámites de exportación.

Se espera que esta situación cambie pronto gracias a un esfuerzo colaborativo entre Chile y el BID mediante el cual se busca poner en marcha el Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX). Se trata de una plataforma electrónica que integra todos los documentos y procesos usados por los organismos públicos, y que opera como ventanilla única para tramitar todas las transacciones relativas al comercio internacional. El proyecto forma parte de la ambiciosa agenda digital de Chile, la cual se orienta a ampliar el uso de la tecnología de la información para mejorar la prestación de servicios gubernamentales en aras de elevar la competitividad y reducir costos. El proyecto arrancó en 2011 y se espera que la plataforma esté en plena operación a mediados de 2014.

A través de esta plataforma, quienes se desempeñan en los campos del comercio y el transporte podrán suministrar información y documentos estandarizados empleando un solo punto de entrada para cumplir con

todas las exigencias normativas en materia de importación, exportación y tránsito. Cuando la información es electrónica, solamente se requiere remitir los datos individuales una sola vez, lo cual permitirá a las compañías ahorrar tiempo y dinero.

Según un estudio encargado por el gobierno chileno, la ventanilla única reduce los costos del comercio y del gobierno, acorta el tiempo invertido y simplifica los procedimientos relacionados con autorizaciones y requisitos normativos. Por ejemplo, el uso de esta herramienta permitió a Japón disminuir el tiempo de inspección de los cargamentos marítimos en casi siete horas, y a Corea disminuir en un día el tiempo necesario para despachar las mercancías. En el caso de Mauricio, la reducción en este último rubro fue de cuatro horas a tan solo 15 minutos, cuando se trata de manifiestos de aduana de mercancías no litigiosas. En Chile, se espera que la ventanilla única reduzca los tiempos y costos de despacho de exportaciones hasta en un 50%.

Se espera que para finales de 2013 se haya finalizado el diseño del programa informático e iniciado la implantación de la plataforma en cinco de las 15 agencias que formarán parte de la ventanilla única. Ya se ha capacitado a casi 100 personas en el uso de módulos específicos de servicio de la plataforma, entre ellos el módulo piloto de exportaciones y las distintas funciones de navegación.

El comercio exterior ya funciona de manera eficaz en Chile. Al impulsar el uso de la tecnología de la información para automatizar trámites gubernamentales, el país mejorará aún más este proceso. Esto a su vez le permitirá aprovechar al máximo sus acuerdos comerciales y cosechar los beneficios de una mayor integración con la economía mundial. ■



Vea "Una ventanilla única para Chile" para conocer la nueva plataforma comercial integrada de Chile en deo.iadb.org

Véalo en
MapAmericas



CAMINO SEGURO

SURINAM
MEJORA UNA
VÍA CRÍTICA

El recorrido de 140 km entre Meerzorg, cerca de Paramaribo (capital de Surinam), y Albina, en la frontera con la Guyana Francesa, fue por mucho tiempo una empresa difícil, por no decir francamente peligrosa. El pavimento estaba quebrado, los carriles eran estrechos y tanto las marcas como la señalización de la vía eran deficientes. Para empeorar las cosas, muchas veces los conductores se veían obligados a desplazarse por el medio de la calzada para sortear los constantes huecos y esquivar la vegetación que invadía las bermas. En algunos tramos, las fallas de drenaje y el bajo nivel del terraplén hacían que la vía se inundara durante aguaceros torrenciales, con los riesgos consecuentes tanto para el tránsito local y como para el de larga distancia.

En 2008, con apoyo del BID y otros donantes internacionales, Surinam comenzó a trabajar en la rehabilitación de esta carretera, que representa casi el 10% de la red vial primaria del país. Esta colaboración dio origen al proyecto de rehabilitación del corredor de integración Meerzorg-Albina, la mayor iniciativa de múltiples donantes emprendida hasta la fecha en el país. El proyecto es también un elemento clave de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana, dado que mejora el acceso y las condiciones de circulación en el corredor económico estratégico este-oeste que comunica a Surinam con Guyana, al oeste, y con la Guyana Francesa y Brasil, al este.

Este proyecto, que recibió financiamiento suplementario del BID en 2012, ha posibilitado la ampliación

y reconstrucción del corredor según normas internacionalmente aceptadas; igualmente ha permitido construir puentes y rehabilitar alcantarillas, así como mejorar la señalización, las zonas de cruce urbanas y otros equipamientos viales como aceras, paradas de autobús, gloriets y ciclorrutas en tramos donde la seguridad es crítica, como son las zonas escolares.

Para finales de diciembre de 2013 se había completado más del 90% de las obras, lo cual comprende la reparación o mejora de 127 km de superficie vial y 14 puentes importantes. Esto ha permitido reducir los costos del desgaste de vehículos en más del 10% y acortar el viaje entre Meerzorg y la Guyana Francesa de un promedio de cuatro horas a dos horas y media. Los automovilistas ya no tienen que conducir por el medio de la carretera, virar bruscamente para evitar baches o preocuparse por lo que pueda aparecer tras la siguiente curva. Gracias al proyecto, conducir por una de las vías más transitadas de Surinam se ha convertido en una actividad mucho más segura. ■

Véalo en
MapAmericas



90%
completado para
09/2013

127kms
de caminos
mejorados y
rehabilitados

14
puentes
importantes
reparados

-10%
en el costo de
uso de vehículos

Tiempo de viaje
reducido a
2,5hrs
en vez de 4





Emparejados por el sabor latino

UNA RUEDA DE NEGOCIOS PARA EXPORTADORES
LATINOAMERICANOS Y SUS CLIENTES

Hasta hace pocos años, Agroexportadora DOME — una empresa hondureña exportadora de vegetales— solo contaba con un mercado para sus productos en el exterior: Estados Unidos. La situación cambió cuando esta empresa de propiedad familiar decidió participar en LAC Flavors, una rueda de negocios que cada año reúne a pequeñas y medianas empresas exportadoras de 10 países de América Latina y el Caribe con compradores internacionales de Estados Unidos, Canadá, China, Corea del Sur y Japón.

Creado por el BID en 2009, LAC Flavors es un evento anual de negocios especializado donde los exportadores cuentan con una agenda de reuniones de negocios bilateral organizada a través de un sistema innovador de búsqueda que empareja cada vendedor con un comprador potencial con base en los perfiles e intereses específicos de las empresas participantes. Los resultados hablan por sí solos: según encuestas realizadas entre los participantes, desde su creación esta rueda de negocios ha generado más de US\$30 millones en acuerdos de exportación.

LAC Flavors se dirige a compañías que comercializan alimentos o productos étnicos con alto potencial exportador. Para poder participar en el evento, las empresas deben someterse a un proceso de selección realizado

por las agencias de promoción de exportaciones de los países donde operan.

Tras su participación en LAC Flavors, Agroexportadora DOME comenzó a exportar a varias regiones de Canadá, multiplicando por siete sus ventas al exterior y diversificando su cartera de productos alimenticios. “Estamos vendiendo más y a mejores precios”, sostiene Ramón Domínguez, uno de los propietarios de la empresa.

Este efecto se ha propagado hasta la cadena de suministro de la compañía. El número de pequeños agricultores a quienes Agroexportadora DOME compra su producción ha pasado de siete antes de la participación en LAC Flavors, a más de 330 en la actualidad.

Haciendo coincidir los compradores y vendedores, y ofreciendo seminarios innovadores y especializados sobre las tendencias del mercado, requisitos de exportación e importación, las medidas fitosanitarias y de género y comercio, entre otros, LAC Flavors está contribuyendo a lograr que los beneficios de la globalización lleguen a los negocios pequeños y medianos, que son los que conforman gran parte del tejido empresarial de América Latina y el Caribe. Es así como Agroexportadora DOME y similares están aprovechando al máximo la oportunidad de crecer y prosperar. ■

Durante la feria “LAC Flavors” exportadores latinoamericanos exhiben sus productos a compradores internacionales.





Programa de desarrollo sostenible en el Estado de Acre, Brasil

PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, RESPUESTA AL CAMBIO CLIMÁTICO, PROMOCIÓN DE LA ENERGÍA RENOVABLE & MEJORAMIENTO DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA



Duda Mendes, un cauchero brasileño de la reserva de Chaoeira en Acre, fue capacitado en administración sostenible de la selva.

LA SELVA ES MI CAJERO AUTOMÁTICO

Acre demuestra que mantener intacta la selva es buen negocio

Conciliar las necesidades igualmente apremiantes de reducir la pobreza y preservar la selva húmeda es con seguridad el mayor desafío para la promoción del desarrollo en la Amazonía brasileña. Aun así, es probable que el Estado de Acre haya encontrado la manera de responder a este reto en el contexto de su programa de desarrollo sostenible.



Los resultados hasta la fecha dejan pocas dudas. Más de una década después de haber puesto en marcha esta iniciativa, Acre ha logrado desacelerar el ritmo de deforestación, reducir en casi un tercio la pobreza extrema y duplicar con creces la tasa de crecimiento promedio en el ámbito nacional.

¿CUÁL ES LA CLAVE DEL ÉXITO?

Se trata de un concepto simple: convertir la preservación de la selva en una actividad económica viable para la población, lo cual tiene sentido si se considera que la superficie selvática (alrededor de 14 millones de hectáreas) ocupa el 87% del territorio del Estado. Como parte de esta estrategia, las comunidades que habitan en la selva extraen productos como látex, nueces, frutas y madera en forma sostenible. Con ello se limita el impacto en los ecosistemas, en la medida en que disminuyen las presiones para que aquellas vendan sus tierras o talen los bosques para dedicarlos a la ganadería o a la agricultura de subsistencia.

En palabras de Márcio Veríssimo, Secretario de Planeación del Estado, “la selva es nuestro mayor activo, y es nuestro deber aprovecharlo de un modo inteligente y racional”.

Durante varios años, las autoridades de Acre han trabajado en el financiamiento de este plan con el gobierno federal y diversas ins-

tituciones de desarrollo. Desde su concepción a inicios de la década de 2000, el BID se ha sumado a los esfuerzos del Estado, ayudándole a sentar las bases de una economía basada en los recursos forestales.

Como parte de la primera fase de un proyecto financiado por el BID que culminó en 2010, Acre estableció aproximadamente 700.000 hectáreas de áreas de protección integral (más del doble de la superficie prevista inicialmente), amplió en más de un millón de hectáreas las zonas de preservación forestal (en las que se permite el aprovechamiento sostenible), y regularizó los derechos de propiedad y de uso de la tierra para más de 18.000 personas. A través de este proyecto también fue posible mejorar la vigilancia y supervisión de los recursos naturales de Acre; esto gracias a la formación de capacidades y al desarrollo de sistemas de información y de normas que contribuyan a prevenir y a controlar la tala ilícita y la deforestación.

Carlos Ovidio, coordinador del proyecto y quien también se desempeña como Secretario de Asuntos Estratégicos de Desarrollo Forestal, señaló la importancia de capacitar a una “fuerza laboral técnica y altamente preparada en un estado que inicialmente disponía de muy pocas condiciones para ejecutar sus propias políticas”.

LOS CAUCHEROS

Entre los beneficiarios del proyecto figuran los caucheros o siringueros como Antônio Teixeira Mendes, quien vive en la reserva Cachoeira. El proyecto le permitió demarcar su propiedad, hacer un levantamiento de sus activos y elaborar un plan de manejo sostenible de recursos forestales; esto incluye determinar en qué árboles de su propiedad pueden practicarse cortes y en qué momento.

El señor Mendes también aprendió a organizar su producción para disponer de un flujo de ingresos durante

UN VISTAZO AL DESEMPEÑO DE ACRE



Menor deforestación: La tasa de deforestación disminuyó en un 71%: de 883 km² por año en 2002 a 259 km² por año en 2010



Mayores tasas de crecimiento: Entre 2003 y 2009, el PIB del estado registró un crecimiento real del 44%, superando en más del doble el promedio nacional.



Reducción de la pobreza extrema: Esta disminuyó del 26% en 1999 al 18% en 2010.

Fuente: Gobierno del estado de Acre.



“Del Amazonas, un condón ecológico” para conocer técnicas sostenibles de extracción de caucho que practica Antônio Teixeira Mendes en deo.iadb.org

todo el año. La venta de su producción a través de cooperativas le ha permitido prescindir de los intermediarios, quienes anteriormente se quedaban con gran parte de las ganancias derivadas de la comercialización de los productos forestales de la región.

“La selva es mi cajero automático”, afirma el señor Mendes, quien se ha dedicado a extraer el caucho desde los nueve años de edad. “Para mí, el plan de gestión forestal es como un maestro en mi vida y la vida de muchas personas. Hemos logrado entender el funcionamiento del bosque y su enorme valor para nosotros”.



Vea la galería
fotográfica en
deo.iadb.org

ORGANIZACIÓN COMUNITARIA

El proyecto también ha ayudado a las comunidades a organizarse para administrar conjuntamente los recursos forestales y a mantener un diálogo constante con el gobierno del Estado. En la selva estatal de Antimari, único espacio selvático público de Brasil certificado por el Consejo de Custodia Forestal, un grupo de 54 familias supervisa la actividad de las compañías privadas que talan árboles en el marco del plan de gestión forestal sostenible.

Las compañías no solo retribuyen los servicios de vigilancia que prestan las familias sino que además estas últimas pueden recolectar legalmente nueces de la selva. Durante el último decenio, sus ingresos mensuales han aumentado de 200 reales a 1.800 reales, de acuerdo con João Camilo de Assis, un líder comunitario de Antimari.

Actualmente, los derechos de exploración de un terreno de 900 hectáreas en Antimari cuestan 100.000 reales, frente a tan solo 1.500 reales hace una década, precisa el señor Assis.

Otro factor importante de esta ecuación consistía en mejorar las carreteras para reducir los costos de transporte y aumentar la competitividad de los productos forestales. En la primera fase del proyecto se siguió un cuidadoso plan elaborado a partir de consideraciones ambientales. Este comprendía la creación de espacios protegidos en puntos estratégicos a lo largo del trayecto, así como la regularización de la tenencia de la tierra, la pavimentación de 70 km de una de las principales carreteras del Estado, y la reparación y construcción de 45 km de vías de acceso.

CADENAS DE VALOR

Tras organizar el aprovechamiento sostenible de productos forestales, el Estado de Acre se propuso impulsar la demanda de los mismos. Para ello se procedió a cons-

CAMBIO DE PARADIGMAS NO TODAS LAS CARRETERAS CONDUCE A LA DESTRUCCIÓN DEL BOSQUE

Inicialmente, la pavimentación de 70 km de la carretera BR364 —una de las principales vías de comunicación del Estado de Acre— hizo temer que aumentara el acceso irrestricto a zonas sujetas a conservación.

Las autoridades del Estado lograron impedir que esto ocurriera creando áreas protegidas en lugares estratégicos a lo largo de la carretera antes del inicio de las obras públicas, y también regularizando la tenencia de la tierra por parte de las comunidades allí establecidas. Se capacitó a los pobladores en el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y se fortalecieron tanto la supervisión como la aplicación y cumplimiento de las normas en la zona.

Una evaluación de impacto de 2011 realizada entre el BID y otros, avala los resultados de estas iniciativas. En dicho estudio se analizó la deforestación en el Estado de Acre entre 2000 y 2004



Vea "No todos los caminos conducen a la deforestación" en deo.iadb.org

en diferentes tipos de áreas protegidas. Este mostró que su creación y su asignación al aprovechamiento sostenible de recursos a lo largo de las carreteras programadas para reparación, junto con una mayor vigilancia y control, constituyen una estrategia eficaz para prevenir la deforestación.



Carretera
construida por
el proyecto
para mejorar el
transporte en el
selva del Estado
de Antimari.



“LA SELVA ES NUESTRO
MAYOR ACTIVO. Y ES

NUESTRO DEBER APROVECHARLO DE UN MODO INTELIGENTE Y RACIONAL”

-MÁRCIO VERÍSSIMO

truir una fábrica de preservativos y un parque industrial destinado a la fabricación de muebles a base de maderas certificadas.

Construida en 2008 y financiada con recursos del Banco Nacional de Desarrollo de Brasil, la fábrica de preservativos es la primera del mundo que usa exclusivamente látex extraído de árboles nativos de la Amazonia. Cada año, la fábrica compra 250 toneladas métricas de látex a 700 familias —entre ellas las que habitan en la reserva de Cachoeira— a un precio tres veces superior al de los mercados internacionales y suministra 100 millones de preservativos al Ministerio de Salud de Brasil.

El parque industrial se inauguró en 2004; este alberga un centro de diseño y las instalaciones para la fabricación de muebles que se alquilan a empresas privadas. El centro de diseño ayuda a las empresas a desarrollar productos y a mejorar los procesos productivos con el fin de lograr mayor eficiencia y cumplir con los estándares internacionales.

El plan de gestión sostenible también ha beneficiado al sector forestal, especialmente en lo que respecta a los productos madereros. Actualmente esta industria representa el 19% de la economía del estado, emplea el 36% de su fuerza laboral y aporta más de la mitad de las exportaciones de Acre a los mercados internacionales.

En 2013, el BID aprobó el financiamiento de una segunda fase

del proyecto con el propósito de impulsar el desarrollo comercial y así ayudar al Estado de Acre a generar nuevas cadenas de valor basadas en actividades forestales. Asimismo se busca atraer a inversionistas privados interesados en adquirir concesiones para el aprovechamiento sostenible de los bosques.

“Nuestro plan consiste en atraer un mayor volumen de inversión privada en el Estado para así afianzar el desarrollo de una economía ecológica”, concluyó el señor Veríssimo, Secretario de Planificación de Acre.

CALIDAD DE VIDA

El plan de gestión sostenible de Acre, la mejora de la red vial y el fortalecimiento de las cadenas de valor se han traducido en una mejora sostenible de las condiciones de vida de las comunidades que viven en las zonas selváticas. Tanto Antimari como Cachoeira han obtenido acceso a servicios de electricidad, enseñanza primaria y salud pública. Las chozas con techo de paja desprovistas de paredes han dado paso a viviendas más amplias y sólidas con varias habitaciones y cuartos de baño.

“La vida en la selva ha mejorado mucho”, sostiene el señor Mendes, quien está añadiendo nuevas habitaciones a su casa empleando concreto y ladrillos. “Hoy en día los recolectores de caucho están protegiendo la selva, viven en armonía, se encuentran satisfechos y perciben buenos ingresos”. ■



Vea “La construcción de una economía verde: Lecciones de Acre” para conocer acerca de un manejo sostenible de la selva del Amazonas en deo.iadb.org

Carlos Ovídio (izquierda), Subsecretario para el desarrollo forestal y asuntos estratégicos, y Márcio Veríssimo (derecha) Secretario de planeación de Acre, afirman que el proyecto los ayudó a romper paradigmas y construir capacidad institucional.

País previsor vale por dos

PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO,
EL SALVADOR PENSÓ EN GRANDE



La vulnerabilidad de El Salvador al cambio climático se ha convertido en un grave problema debido al aumento de la intensidad y frecuencia de las tormentas tropicales. Sólo en el último decenio, siete de ellas han azotado al país, frente a un promedio de una por década durante los años sesenta y setenta.

La saturación de los suelos causada por las tormentas, con sus consecuentes inundaciones y deslizamientos de tierra, han dejado un saldo de víctimas mortales y de destrucción de infraestructura crítica. Los desastres también conllevan gastos inesperados y menores ingresos fiscales, lo que genera presiones presupuestarias y compromete la estabilidad macroeconómica. Esta situación reduce a su vez la capacidad del país para reconstruir la infraestructura afectada y atender a las necesidades socioeconómicas de la población.

El gobierno ha sido cada vez más consciente de que reforzar la resiliencia del país frente a posibles desastres naturales exige robustecer las finanzas públicas si se

quiere estar mejor preparado para planificar emergencias y responder a ellas. Fue así como en 2011 El Salvador forjó una alianza con el BID para ejecutar una serie de reformas integrales que, por primera vez en América Latina y el Caribe, combinan medidas fiscales con acciones específicas para adaptar la infraestructura a los efectos del cambio climático.

En el frente fiscal, se aspira a elevar los ingresos tributarios al 17% del PIB para 2014, lo que supondría un incremento de más del 5% con respecto al nivel de 2009. Para ello, el gobierno introdujo un impuesto a los dividendos y un impuesto mínimo sobre la renta de las sociedades; igualmente se crearon unidades fiscales especiales a cargo de los grandes contribuyentes y de la tributación relativa a la inversión extranjera y el comercio internacional, con el objeto de aumentar la recaudación y reducir la evasión. Además, el Ministerio de Hacienda estableció una unidad encargada de identificar y mitigar los riesgos financieros y fiscales asociados a los desas-



EL SALVADOR BUSCA PROTEGERSE DE LAS CONSECUENCIAS DEL CAMBIO CLIMÁTICO CON REFORMAS FISCALES Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA

tres naturales, de modo que el país cuente con los recursos necesarios para afrontar futuros costos inevitables como consecuencia del cambio climático.

Otro aspecto de las reformas se orienta a reducir la vulnerabilidad de la infraestructura nacional a los desastres naturales. El Salvador ha puesto al día su política ambiental para generar información sobre la vulnerabilidad de diferentes territorios a fin de mejorar la planificación, promover la conservación de suelos y crear mecanismos que permitan aprovechar los recursos internacionales para proyectos de adaptación y mitigación del cambio climático. Asimismo se aprobó una ley que regula el uso del suelo para impedir que se construya en zonas de alto riesgo, y se implantaron normas técnicas nacionales de construcción para garantizar que las infraestructuras sean más resistentes.

El país también ha puesto en marcha programas dirigidos a adaptar su infraestructura física al cambio climático. Esto incluye planes dirigidos a disminuir la vulnerabilidad del área metropolitana de San Salvador a inundaciones, así como a recuperar determinados paisajes y ecosistemas en zonas agrícolas, una medida fundamental si se considera que el 75% del territorio nacional está afectado por la erosión y la degradación de suelos.

Dado que los desastres naturales afectan a múltiples sectores de la economía y la sociedad, El Salvador ha creado mecanismos para mejorar la coordinación entre distintos organismos cuando se trata de actividades de planificación y mitigación. Para ello se ha creado en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales una unidad encargada de hacer cumplir acuerdos internacionales, suministrar

información técnica y coordinar las actividades de distintos organismos gubernamentales en respuesta al cambio climático de. Queda pendiente el desafío de reproducir lo que ha hecho el gobierno central a escala municipal.

A raíz de la experiencia de El Salvador, otros países centroamericanos han comenzado a adoptar esquemas más integrales para hacer frente a los efectos de los desastres naturales. A ello se suma la creación de una red regional de ministros de finanzas, cuyo propósito es intercambiar experiencias y estudiar nuevas ideas en este campo.

Ciertamente no existe una fórmula mágica para solventar los agudos problemas que plantea el cambio climático. Con todo, las reformas integrales adoptadas en El Salvador han demostrado que el primer paso para reforzar la resiliencia es proponerse metas ambiciosas. ■





Sin reparar en gastos, Carlos Pacheco no dudó un momento cuando oyó hablar de una feria organizada por el Estado donde podría adquirir tecnologías subvencionadas con las cuales aumentar y diversificar su producción agrícola. El señor Pacheco, cultivador de papa y frijol en la localidad de Colquechaca, departamento de Potosí en Bolivia, decidió emprender la agotadora marcha de ocho horas hasta la sede de la feria con el propósito de comprar un invernadero, atravesando el altiplano boliviano en medio de temperaturas heladas.





El agricultor Carlos Pacheco firma un documento que le permitirá recibir una transferencia del gobierno para construir un invernadero durante la feria de Colquechac. Campesinos observan máquinas molidoras de granos que están a la venta en la feria.



Vea la historia de Jaime Rivera en deo.iadb.org



EL PROYECTO FACULTA A LOS AGRICULTORES DE SUBSISTENCIA A ELEGIR EL PAQUETE TECNOLÓGICO QUE MEJOR SE ADAPTE A SUS NECESIDADES.

“Cuando oí hablar de la feria, pensé que con este tipo de tecnologías podría salir de la pobreza”, afirma el señor Pacheco, un campesino de 37 años de edad quien se propone utilizar el invernadero para cultivar frutas y hortalizas que de otro modo no soportarían las rigurosas condiciones climáticas del altiplano andino.

El señor Pacheco es uno entre casi 14.000 pequeños agricultores que por conducto del Proyecto de apoyos directos para la creación de Iniciativas agroalimentarias rurales (CRIAR) de Bolivia han comprado una gama de elementos que va desde invernaderos, sistemas de riego y arados metálicos, hasta pequeños graneros, equipos de molienda y otros tipos de tecnologías. Esta iniciativa, que cuenta con el apoyo del BID, contribuye a la estrategia nacional de impulsar la productividad de los pequeños agricultores, desarrollar nuevos emprendimientos agroalimentarios y combatir la pobreza rural.

Existen en el país más de 600.000 pequeños agricultores, de los cuales casi la mitad vive en situación de inseguridad alimentaria. Según la Ministra de Desarrollo Rural y Tierras, Nemesia Achacollo, La mayoría de ellos carece de acceso a tecnologías modernas adaptadas a la escarpada geografía boliviana de valles y altiplanos. Muchos utilizan métodos anticuados, siendo esto una de las causas primordiales del deterioro del suelo. Se calcula que cada año 40.000 hectáreas de tierras arables se tornan improductivas debido a la infertilidad del suelo.

Como parte del proyecto CRIAR, el gobierno está otorgando bonos por un valor de US\$900 a los agricultores de subsistencia elegibles de 43 municipios en cinco departamentos, con el propósito de ayudarles a adquirir tecnologías. También se les brinda asistencia técnica para que puedan capacitarse en el uso y mantenimiento de los equipos que compran. En total, 22 empresas privadas están suministrando alrededor de 180 paquetes tecnológicos que se comercializan en ferias organizadas por el gobierno, como aquella a la que asistió el señor Pacheco. Los beneficiarios elegibles deben pagar cerca de un 10% del costo de la tecnología, una inversión.



Diferentes motobombas de agua en exhibición en la feria de Colquechaca. El agricultor Jaime Rivera charla con un miembro del proyecto CRIAR acerca de los beneficios de las motobombas de agua abastecidas con energía solar.



Cristian Rivero, Coordinador Nacional del Proyecto, afirma que CRIAR suple las necesidades de los agricultores de subsistencia.



TODO EN UN MISMO DÍA

El proyecto CRIAR aprovecha importantes enseñanzas extraídas de proyectos similares a través de los cuales se presta apoyo directo a los agricultores de la región. La iniciativa se centra en aquellos más vulnerables que son los agricultores indígenas y campesinos originarios de la zona, sin importar el cultivo al que se dediquen, según explica Cristian Rivero, coordinador nacional del proyecto. Para ser elegibles, los participantes deben poseer explotaciones agrícolas no mayores a 35 hectáreas y figurar en un registro de productores elegibles elaborado por las comunidades mismas; estas últimas son las que ejercen la supervisión del proceso junto con las autoridades locales, velando así por su transparencia.

El sencillo mecanismo de ejecución del proyecto —las ferias— permite a los agricultores elegibles completar las formalidades necesarias para recibir el bono del gobierno, decidir qué tecnología se adapta mejor a sus necesidades, realizar la compra y recibir asistencia técnica, todo en un mismo día. Se espera que las compañías suministren la tecnología en un período de 45 días, aunque este plazo ha sido mayor para determinados tipos de equipos y en ciertos sitios. En algunos casos, los participantes pueden recoger en la misma feria lo que han comprado.

“Lo bueno es que no le decían a uno que tenía que comprar esto o aquello”, observa Jaime Rivera, un agricultor de la población de Zudáñez que en 2012 adquirió un sistema de irrigación alimentado por energía solar. “Por el contrario, uno puede escoger libremente de acuerdo a lo que necesite”.



Vea la entrevista con la Ministra Achacollo en deo.iadb.org



Vea la galería fotográfica en deo.iadb.org

Véalo en **MapAmericas**



Vea la entrevista de Cristian Rivero en deo.iadb.org

Según datos gubernamentales, los cultivadores de trigo que compraron por esta vía sistemas de irrigación están usando el agua de manera más eficiente, lo cual les ha permitido duplicar la superficie sembrada y aumentar la cosecha por hectárea en un 16%. Por su parte, los cultivadores de papa que adquirieron arados metálicos han ampliado la superficie sembrada en un 50%, además de que incrementaron sus cosechas en un tercio frente a quienes utilizan arados de madera. El uso de desgranadoras eléctricas de maíz ha permitido a los agricultores obtener una tonelada métrica de maíz en un día, en vez de lograrlo en cinco días, con lo cual les queda tiempo libre para dedicarse a otros cultivos.

La ejecución del segundo componente del proyecto, que arrancó en 2013, ayudará a los pequeños agricultores a organizarse en cooperativas, así como a estructurar y financiar planes comerciales que ayuden a las cooperativas a procesar y comercializar las cosechas.

Al brindar a los agricultores medios para mejorar sus propios cultivos, Bolivia ha hallado una solución práctica para combatir la pobreza rural e incrementar la seguridad alimentaria de las poblaciones más vulnerables del país. ■

EN LA DELANTERA

An aerial photograph of a landfill site. A large, curved pile of brown earth or sand dominates the center of the image. To the right, there is a dense area of green mangrove forest. In the upper right corner, a small cluster of buildings and vehicles is visible. In the lower center, a small building with a bright blue roof sits on a patch of cleared land. The overall scene depicts a transition from a natural environment to a managed waste disposal site.

BELICE MEJORA SU MANEJO DE RESIDUOS SÓLIDOS

Durante años, los residuos sólidos de Ciudad de Belice se arrojaron en el vertedero a cielo abierto de la Milla 3, situado cerca de la carretera George Price en una zona de manglares inestable y de baja altitud. Los buitres se daban un banquete con los desperdicios, mientras que los materiales en descomposición liberaban sustancias químicas peligrosas, contaminando suelos y aguas subterráneas, y ocasionando enfermedades a la población local.

“Solían producirse grandes incendios que duraban mucho tiempo; ¡hasta una semana! Las columnas de humo llegaban hasta aquí”, asegura Wilfred Murillo, quien vive cerca del antiguo vertedero. “No podíamos respirar. Olía muy mal ... como a pescado muerto, a neumáticos quemados, a baterías”.

La situación cambió radicalmente en 2013, cuando el gobierno concluyó la construcción de la primera fase de un relleno sanitario en la Milla 24 de la misma vía, un sitio más seguro y apropiado. Se procedió a cerrar el vertedero de la Milla 3, y a construir en el mismo lugar instalaciones más modernas para la recolección y separación de basuras, antes de transportarlas al relleno sanitario o a las plantas de reciclaje.

Esta transformación ha situado al país a la vanguardia en el manejo de residuos sólidos en América Central y el Caribe, ya que casi la mitad de su población tiene acceso a un proceso adecuado de tratamiento y eliminación de residuos sólidos.



Vea la galería
fotográfica en
deo.iadb.org



Las obras forman parte de un proyecto financiado por el BID para modernizar el manejo de residuos sólidos en el Corredor Oeste de Belice, donde se ubican las principales atracciones turísticas del país. El proyecto está encarando una de las mayores amenazas para el desarrollo económico de Belice, como quiera que los principales centros urbanos y destinos turísticos del país depositan sus desechos en vertederos inadecuados situados cerca de los arrecifes de coral. Esto con el consiguiente peligro para el medio ambiente y el turismo, sector que representa el 13% de la economía nacional.

Además de mejorar la gestión de los residuos sólidos de Ciudad de Belice, el proyecto tiene por objeto mejorar la eliminación de desechos en San Ignacio y Santa Elena, en el Distrito de Cayo, así como en los cayos de Ambergris y Caulker. Como parte de la operación se está financiando el cierre de basureros a cielo abierto en estos lugares, el mejoramiento de nuevos servicios de reciclaje y la construcción de instalaciones de traslado de desechos para facilitar su recolección y separación. Está previsto que los residuos producidos por estas localidades se transporten al nuevo relleno sanitario y a las instalaciones de las empresas de reciclaje.

Asimismo se está trabajando con el gobierno para que la gestión del vertido de residuos sólidos sea un servicio viable; esto mediante el apoyo a estudios de factibilidad relativos al diseño de un mecanismo de recuperación de costos según el cual los ciudadanos paguen una tarifa para cubrir lo incurrido en la recolección y eliminación de desechos.

Con la adecuada eliminación y reciclaje de sus residuos, Belice logrará preservar sus formidables riquezas naturales, suprimir una de las mayores amenazas para su desarrollo económico en el largo plazo y proteger a sus ciudadanos. No en vano uno de ellos, Wilfred Murillo, sostiene que la vida cerca de la Milla 3 ha mejorado notablemente en los últimos años. ■

Véalo en
MapAmericas



RESULTADOS DEL PROYECTO

- » Construcción de una vía de acceso, terrenos para el vertido de residuos sólidos y desechos peligrosos, y estanques para el tratamiento de lixiviados en el relleno sanitario de la Milla 24.
- » Cierre del antiguo vertedero de Ciudad de Belice y construcción de un centro de transferencia de residuos sólidos en el mismo emplazamiento.
- » Construcción de un centro de transferencia de residuos sólidos para San Ignacio-Santa Elena, Distrito de Cayo.
- » Conclusión de estudios destinados a evaluar la generación actual de residuos sólidos y apoyar el diseño de un mecanismo de recuperación de costos para contribuir a sufragar los servicios de recolección y eliminación de dichos residuos.



ISLAS ADAPTADAS AL CAMBIO CLIMÁTICO

EL CARIBE COMO UN DESTINO TURÍSTICO NEUTRO EN EMISIONES DE CARBONO

El Caribe vive fundamentalmente del turismo, que a su vez depende del buen clima y de la calidad del medio ambiente. Ello explica que para estas economías sea prioritario reforzar su capacidad de hacer frente a los efectos del cambio climático. Sin embargo, la producción de electricidad en las naciones caribeñas está supeditada a los combustibles fósiles hasta tal punto que cualquier medida destinada a reducir las emisiones de carbono puede repercutir de forma directa en su factura energética.

Para afrontar este desafío, desde 2009 el BID se asoció con el Centro de la Comunidad del Caribe para el Cambio Climático con el fin de ayudar a las Bahamas, Belice, Guyana y a Trinidad y Tobago a adoptar medidas destinadas a mitigar el impacto del cambio climático en el sector turístico. El primer paso de esta iniciativa consistió en concebir una metodología para medir la huella de carbono de este último empleando una norma internacional reconocida, para posteriormente evaluar tecnologías y soluciones susceptibles de ser adoptadas para reducir las emisiones de carbono.

En el marco de la operación se desarrolló un programa de herramientas virtuales de medición de la huella de carbono denominado Opciones de Mitigación de Gases de Efecto Invernadero, el cual permite a los formuladores de políticas y a los gremios del sector calcular y administrar los niveles de carbono a lo largo del tiempo. El programa hace posible aislar la huella de carbono producida por un componente particular del sector turístico, como por ejemplo las fuentes de energía empleadas por los hoteles o por los vehículos que transportan a los turistas hacia y desde un determinado destino.

Así pues, entre otras cosas la herramienta virtual reveló que el sector hotelero es responsable de la mayor parte de las emi-

siones en Cayo Caulker (Belice) y Harbor Island (las Bahamas), los destinos turísticos más populares de sus respectivos países. Igualmente mostró que este sector podría reducir las emisiones utilizando sistemas eficientes de alumbrado, haciendo mayor uso

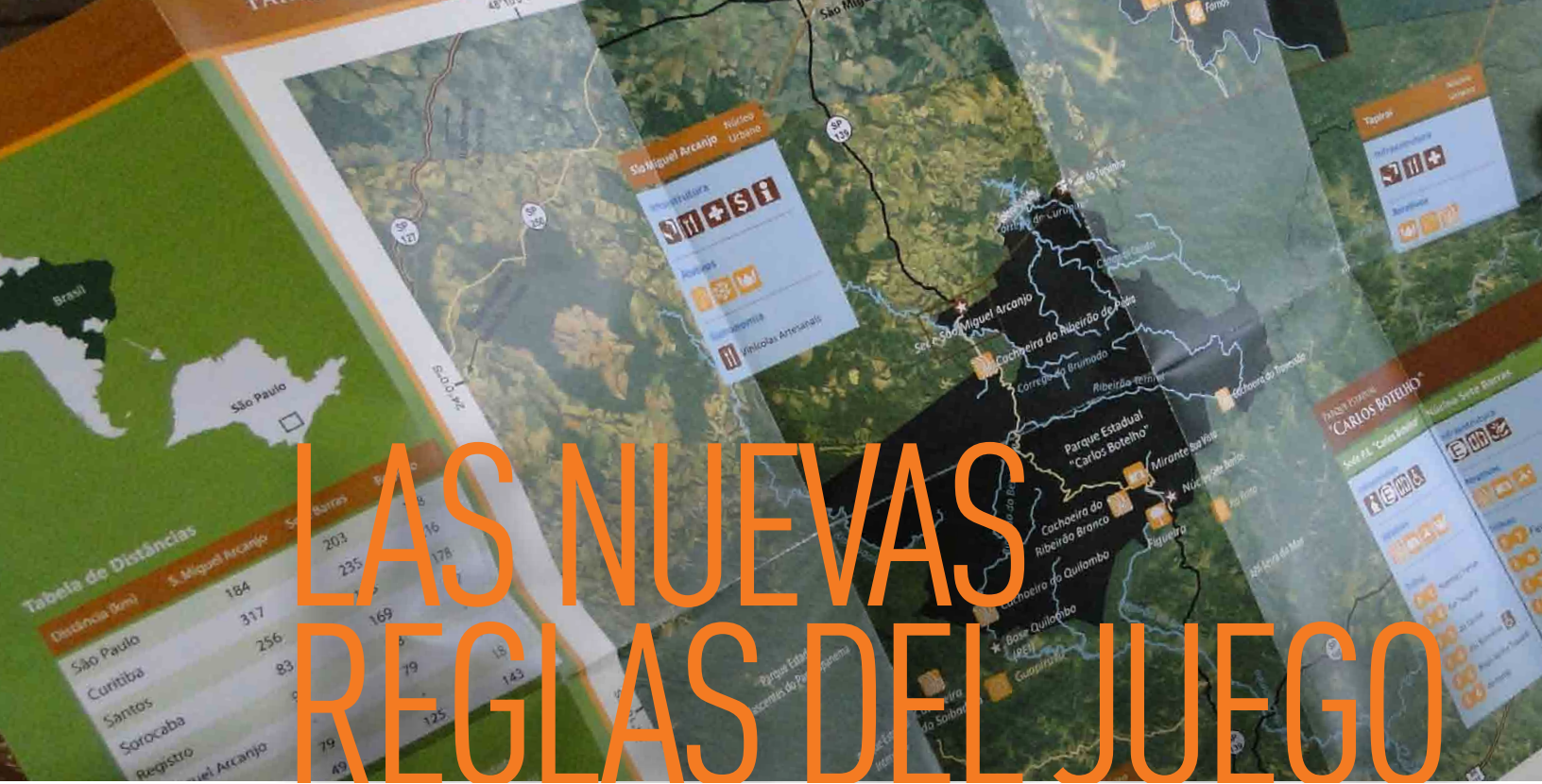
de fuentes renovables de energía, reemplazando equipos ineficientes de aire acondicionado y optimizando el diseño de las edificaciones. Los hallazgos señalan que la adopción de estas medidas solo en los dos destinos mencionados podría reducir las emisiones de carbono en aproximadamente tres millones de kg CO₂ en las Bahamas y 36 millones de kg CO₂ en Belice.

En la medida en que esta herramienta también ayuda a determinar cuáles son las distintas opciones que existen para mitigar las emisiones, permite que las autoridades identifiquen y sopesen más fácilmente las oportunidades de inversión, establezcan prioridades de acción y formulen planes de mitigación

de largo plazo. A partir de estos diagnósticos, Belice y las Bahamas están articulando un plan para atraer financiamiento de nuevas fuentes destinado a inversiones que tengan en cuenta los efectos del cambio climático, y que a su vez ayuden a transformar a Cayo Caulker y a Harbor Island en centros turísticos resilientes al mismo y con bajas emisiones de carbono.

Las enseñanzas que surjan de esta iniciativa podrían generar beneficios para otros sectores en el Caribe, ya que la posibilidad de aplicar estos instrumentos a diferentes segmentos de la economía contribuiría a promover un tratamiento integral de los problemas del entorno. Para los territorios insulares, estos esfuerzos adaptativos no solo suponen un acierto ambiental, sino que además son sinónimo de seguridad energética, sostenibilidad económica, y por ende, de competitividad creciente en un mundo donde hacer frente a los impactos del cambio climático es un imperativo impostergable. ■





LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO

Ecoturismo que protege el Bosque Atlántico de Brasil

Foto superior:
Este mapa es uno de los materiales de mercadeo del proyecto que ayudó a desarrollar y promover el turismo en varios de los parques del Estado de São Paulo.



Vea "Ecoturismo en el bosque Atlántico" en deo.iadb.org

Durante casi toda su vida de adulto, Aparecido Alves da Silva se ganó el sustento aventurándose en un parque estatal cercano situado en el municipio de Sete Barras del Estado de São Paulo. Allí cortaba palmas furtivamente para extraer los palmitos apreciados por los consumidores brasileños y los amantes de la gastronomía en todo el mundo.

Sin embargo, esta laboriosa actividad —muy común en las comunidades menos favorecidas asentadas en los alrededores de varios parques estatales— dificulta los esfuerzos de las autoridades dirigidos a proteger lo poco que subsiste del Bosque Atlántico en un estado más conocido por sus manufacturas de talla internacional y por sus ingenios azucareros.

No obstante, la situación descrita está empezando a cambiar gracias a un programa de desarrollo ecoturístico financiado en parte por el BID. Esta iniciativa, orientada a promover la conservación del bosque atlántico y

fomentar el crecimiento socioeconómico de las comunidades locales por medio del desarrollo ecoturístico de la zona, se viene desarrollando en seis parques estatales con un área conjunta de 320.000 hectáreas.

Como parte del programa se ha financiado la construcción de centros de visitantes, sistemas de señalización y senderos para facilitar el acceso de los turistas al parque. A esto se añaden el diseño y la divulgación de materiales de promoción, a fin de que las agencias de turismo puedan vender más fácilmente estos destinos a los habitantes de São Paulo deseosos de escapar de la ciudad durante los fines de semana.

Uno de los habitantes de la zona que recibió capacitación fue precisamente el señor da Silva, quien ahora siembra palmas junto con tubérculos de yuca y árboles frutales tropicales en un huerto que había dejado abandonado. Su propósito es vender estos productos en las poblaciones vecinas. “Estoy intentando cambiar y poner





La señalización e infraestructura del parque Carlos Botelho fue financiada con el proyecto.



Vea la galería fotográfica en deo.iadb.org



en práctica lo que aprendí en los cursos”, afirma. “Ya no quiero tener más problemas con la tala ilícita”.

El programa también permitió capacitar a 944 pequeñas empresas locales en la mejora de la atención al turista y fortalecer las capacidades de 15 gobiernos municipales para impulsar el turismo en la región. El proyecto fue ejecutado por la Secretaría de Medio Ambiente del Estado de São Paulo.

INFRAESTRUCTURA Y MERCADEO

Gracias a la mejora de infraestructura y a las actividades de mercadeo impulsadas por el programa, las visitas del público a los parques aumentaron en un 40% entre 2007 y 2012. “Esto ha supuesto un cambio radical en

EL BOSQUE ATLÁNTICO DE BRASIL

Es uno de los biomas más amenazados del mundo:



Hogar de 122 millones de personas, es decir, el 61% de la población total del país



Alberga aproximadamente el 60% de todas las especies animales y vegetales de Brasil en peligro de extinción

De importancia crítica para el medio ambiente del país:



Contiene siete de las nueve principales cuencas hidrográficas de Brasil



Alberga más de 20.000 especies vegetales, de las cuales 8.000 son endémicas



Contiene 270 especies de mamíferos, 992 especies de aves y 350 tipos de peces



Ayuda a regular el clima

cuanto a la promoción de los parques”, afirma Aelson Apolinário, propietario de una agencia turística situada cerca del parque estatal Carlos Botelho, localizado 250 km al sur de la ciudad de São Paulo.

Gracias al programa, el parque cuenta ahora con un nuevo centro de visitantes y un sendero con acceso para sillas de ruedas. “Antes, si acaso lograba vender una visita al parque Carlos Botelho. Con el proyecto, vendo paquetes enteros. Ya no se trata solo del parque, sino además de las comunidades y su cultura, así como de otros parques estatales”, apunta el señor Apolinário.

Con un mayor número de productos que ofrecer, las agencias de turismo como la del señor Apolinário pueden prolongar la estadía de los turistas en los par-

ques y en las poblaciones aledañas. Esto se traduce en un mayor gasto de los visitantes, el cual ha aumentado en 50% en promedio per cápita entre 2004 y 2012, llegando a 6,38 reales promedio año por visitante.

Quizás el principal efecto a largo plazo del programa es que los gobiernos locales han podido evidenciar que la asistencia del público no necesariamente constituye una amenaza para el entorno sino que más bien contribuye a la conservación, según explica José Luiz Camargo Maia, gerente del parque estatal Carlos Botelho. En consecuencia, observa el señor Camargo, “el ecoturismo y el turismo convencional se perciben como un medio para ayudar a proteger nuestros espacios de conservación”. ■



Conozca más sobre "Ecoturismo integrado en parques de São Paulo" en deo.iadb.org

Arriba: Aparecido Silva descontinuó el cultivo de palmas después de participar en la capacitación del proyecto. Abajo: José Luiz Camargo Maia, gerente del parque estatal Carlos Botelho, afirma que el ecoturismo ha ayudado a preservar el bosque Atlántico.

DETRAS DE LAS CIFRAS: LA GENTE QUE HACE POSIBLE LOS PROYECTOS



Vea "Una solución para proteger el Bosque Atlántico" en deo.iadb.org

Geraldinho Aguiar, un líder comunitario, en su huerto cerca del parque estatal Carlos Botelho.

Las actividades de capacitación en comunidades establecidas cerca de parques remotos suponen a menudo trabajar con una infraestructura deficiente de comunicaciones y recorrer grandes distancias. Para superar estos obstáculos, el programa de desarrollo ecoturístico Bosque Atlántico –São Paulo acudió a los líderes comunitarios en busca de asistencia.

Geraldinho Aguiar, propietario de una pequeña plantación en el vecindario de Río Preto del municipio de Sete Barras, realizó la tarea fundamental de ir casa por casa invitando a los vecinos a participar en las actividades. En total,

60 miembros de su comunidad culminaron los cursos ofrecidos como parte del programa en Río Preto en 2011.

“Me enteré de la existencia del programa en Internet y pensé que sería algo bueno para mi comunidad, así que empecé a hacer lo posible para que todo el mundo participara”, afirmó Aguiar. “Me uní a la causa”.

“El mayor logro fue abrir las mentes de las personas”, afirma. “Río Preto es una comunidad marginada debido a que la mayoría de las familias vive de la tala ilícita de la palma. Estos cursos les demostraron que hay otras formas de ganarse la vida”.



DEO

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2013

desarrollo efectivo

© 2014 Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N. W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/pub

Se prohíbe el uso comercial no autorizado de los documentos del Banco, y tal podría castigarse de conformidad con las políticas del Banco y/o las legislaciones aplicables.

Copyright © 2014 Banco Interamericano de Desarrollo. Todos los derechos reservados; este documento puede reproducirse libremente para fines no comerciales.

Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo

Panorama de la efectividad en el desarrollo 2013.
p. cm.
Incluye referencias bibliográficas.

1. Proyectos de desarrollo económico—América Latina—Evaluación. 2. Proyectos de desarrollo económico—Caribe (Región)—Evaluación. 3. Asistencia Económica—América Latina—Evaluación. 4. Asistencia Económica—Caribe (Región)—Evaluación. 5. Banco Interamericano de Desarrollo—Evaluación. I. Banco Interamericano de Desarrollo.

HD75.9.D48 2014
338.9 D488—dc22
IDB-AR-107

COORDINACIÓN

Cristina Pombo, Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo
Romina Nicaretta, Oficina de Relaciones Externas

DIRECCIÓN DE ARTE Jeremiah Zabal & Cinthya Cuba de Zabal

DISEÑO GRÁFICO neograph

FOTOGRAFÍA Patricia Rincón Mautner. Páginas 50, 51, 52, 54–58, 102, 104–107,
130, 132–135, 138–141, 145–147

IMPRESO POR Mosaic Printing

IMPRESO EN United States of America





deo.iadb.org