

S U P E R
HÉROES

DEL DESARROLLO 2023

LECCIONES
APRENDIDAS
QUE
IMPACTAN
VIDAS





AUTORES

Andrés Gomez Osorio
David Zepeda
Luz Ángela García
Dan Larrota



AGRADECIMIENTOS

Este producto de conocimiento es posible gracias a todas las personas que, desde el inicio, han brindado un apoyo incondicional a **Superhéroes del Desarrollo**.

Todas ellas han aportado ideas, perspectivas, experiencia, y han realizado un esfuerzo invaluable para que Superhéroes sea un símbolo de la misión única del **Grupo BID: mejorar vidas**.

A los equipos ejecutores de América Latina y el Caribe, quienes con compromiso y tenacidad continúan implementando de manera efectiva proyectos de desarrollo, a pesar de los desafíos y adversidad que los ponen a prueba, esta publicación es de y para ustedes.



CONTENIDO



BARBADOS

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

QUE LE DIO LA VUELTA A LA ASISTENCIA SOCIAL EN **BARBADOS**



CHILE

EL TROPIEZO DE LA PANDEMIA

SE CONVIRTIÓ EN OPORTUNIDAD PARA LLEGAR A MÁS PERSONAS EN **CHILE**



ECUADOR

FLEXIBILIDAD NORMATIVA:

VEHÍCULO DE FORMALIZACIÓN PARA EL SECTOR DE RECICLAJE EN **ECUADOR**



HAITÍ



TELEFONÍA MÓVIL Y BILLETAS VIRTUALES,

LOS CAMINOS PARA SORTEAR EL OBSTÁCULO DE LA VIOLENCIA EN **HAITÍ**



PERÚ



EL EMPODERAMIENTO DE BASES POLICIALES

PARA LA CONTINUIDAD DE UN PROGRAMA DE SEGURIDAD EN **PERÚ**



ENSEÑANZAS DE UNOS, AL ALCANCE DE TODOS:

11 LECCIONES APRENDIDAS DE **SUPERHÉROES DEL DESARROLLO**



HAZ CLICK EN EL BOTÓN DE CADA PAÍS PARA ACCEDER A SU HISTORIA

IMPACTAR VIDAS, CAMBIAR EL FUTURO



En **Perú**, las turbulencias políticas y el constante relevo de altos mandos policiales pusieron en riesgo la continuidad de una estrategia de seguridad ciudadana; en **Haití**, la violencia era un obstáculo para hacer llegar transferencias monetarias a beneficiarios; en **Barbados**, los servicios estatales se vieron desbordados por una serie de emergencias —el coronavirus, un volcán y un huracán—, lo que desvió los esfuerzos de un programa de asistencia; en **Chile**, la pandemia y el aislamiento social bloquearon de un tajo la realización de un completo plan de talleres y cursos presenciales, dirigidos a facilitar la incorporación laboral de personas con discapacidad; en **Ecuador**, una empresa siderúrgica decidió entregar un generoso anticipo a recicladores, para alimentar su cadena de suministro, pero la medida terminó distorsionando el precio de la chatarra y reduciendo el margen de ganancia de los proveedores.

De ese tamaño fueron algunos de los desafíos que enfrentaron los cinco proyectos finalistas de Superhéroes del Desarrollo 2023, la iniciativa que cada año destaca y reconoce el trabajo de aquellos equipos que —en sus países— ejecutan las operaciones financiadas por el Grupo BID. En esta, la sexta edición de la iniciativa, se recibieron más postulaciones que nunca: 141 proyectos, en representación de 25 de los 26 países prestatarios del Banco, lo que indica un creciente interés de los ejecutores por compartir sus experiencias, para que podamos documentarlas y, más importante aún, difundirlas.



En especial, lo que se busca con Superhéroes es premiar las mejores lecciones aprendidas que dejan las diferentes operaciones, por tratarse de historias que pueden inspirar la implementación efectiva de otras iniciativas. Dicho de manera distinta: conocer el camino lleno de retos que alguien más ha recorrido es una oportunidad para adelantar la curva de aprendizaje del siguiente equipo que, en una operación diferente, se enfrente a obstáculos similares o comparables.

«Los proyectos de desarrollo suelen enfrentar preguntas difíciles. Y para responder a esas preguntas se necesita evidencia, no corazonadas»,

dijo Ilan Goldfajn, presidente del Grupo BID, en la Semana del Conocimiento, el evento —también anual— que celebra el saber como un instrumento de generación de riqueza, por su poder transformador para el desarrollo económico y social de América Latina y el Caribe. Por lo mismo, la ceremonia de premiación de Superhéroes del Desarrollo se dio en el marco de dicha semana, pues las lecciones aprendidas de los proyectos se entienden, justamente, como aportes de conocimiento —evidencias y no corazonadas— que contribuyen de manera importante a la efectividad y eficiencia de los proyectos.



Goldfajn ha insistido en que el Grupo BID debe consolidarse, cada vez más, como un banco de conocimiento «para el impacto». Significa que el saber solo es útil si transforma vidas; si el día de mañana hay ciudadanos más seguros gracias a las lecciones de Perú; si más personas vulnerables mejoran su porvenir con los aprendizajes extraídos en Haití o Barbados; si en otras partes de la región aumentan las incorporaciones laborales de personas con discapacidad, a partir de la experiencia de Chile; si más recicladores progresan, inspirados en el caso de Ecuador. Las iniciativas que aquí se destacan son, precisamente, ejemplo de cómo impactar vidas —a veces, una sola— y cómo esto conlleva a reescribir el presente y cambiar el futuro, no de individuos, sino de familias y comunidades enteras.



EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

QUE LE DIO
LA VUELTA A LA
ASISTENCIA SOCIAL
EN BARBADOS

**B
A
R
B
A
D
O
S**



HAY MOMENTOS TAN RETADORES QUE PONEN A PRUEBA

HASTA A LOS MÁS OPTIMISTAS. En Barbados, donde tenían la urgencia de reducir la pobreza y el desempleo, una racha de emergencias nacionales amenazó la ejecución de un proyecto —apoyado por el BID y ejecutado por el Gobierno nacional— orientado a la entrega de ayudas sociales y a la generación de ingresos para los más vulnerables.

Primero, en 2020, el coronavirus provocó una crisis social, sanitaria y económica que sobrecargó, en general, las capacidades de los servicios asistenciales. Las medidas de aislamiento, además, motivaron la dramática suspensión de un largo número de actividades económicas y los despidos masivos empeoraron el desempleo.

Luego, aún en pleno desarrollo de la pandemia, el volcán La Soufrière hizo erupción. En abril de 2021, llovieron toneladas de ceniza y unas 16.000 personas debieron ser evacuadas. Menos de tres meses después, el huracán Elsa arrancó techos, destruyó cultivos y derribó infraestructura eléctrica. La coyuntura requirió que buena parte del Gobierno se volcara a atender la emergencia y dedicara menos tiempo a actividades específicas del proyecto —que, como se dijo antes, estaba centrado en la generación de ingresos y en la gestión de diferentes beneficios sociales—.

Un desafío adicional que se presentó fue brindar formación básica en lectura, escritura y matemáticas, para que las personas más vulnerables se prepararan y pudieran acceder después a programas de formación técnica —también ofrecidos en el marco del proyecto— y a la postre tuvieran las capacidades necesarias para aspirar a mejores oportunidades de empleo. En este aspecto, algunas enseñanzas que suelen ofrecerse son habilidades básicas, por ejemplo, sobre cómo rellenar un formulario o el simple seguimiento de instrucciones. El problema es que se encontraron con una amplia negativa de personas que, desmotivadas y desesperanzadas por su situación personal —sin ingresos, sin con qué comer, sin destrezas destacadas—, preferían no participar de las capacitaciones.



MÁS DE 20 PROGRAMAS SOCIALES, EN UNA SOLA PLATAFORMA

El Gobierno sabía que, para mejorar la entrega de servicios a la población, era clave tener un sistema de información integral. Por eso, en medio de los desafíos climáticos y económicos que afrontaron durante los primeros años del proyecto, trabajaron en el desarrollo de una plataforma, no solo para facilitar la administración de los servicios de asistencia desde el punto de vista del Gobierno, sino para simplificar los distintos trámites que deben hacer las personas con el fin de acceder a las ayudas.



Según un vocero de este proyecto, «LOS PROCESOS BUROCRÁTICOS SON TANTOS QUE LE IMPIDEN A LA GENTE LLEGAR HASTA DONDE SE NECESITA».



Es así como contrataron el desarrollo de un sistema de información llamado PULSE, que por su traducción del inglés al español significa Reducción de la Pobreza Utilizando Empoderamiento Laboral y Social. Una de las características más determinantes de este sistema es su operatividad interinstitucional, pues permite cruzar datos y servicios de más de 20 programas asistenciales de Barbados —incluyendo entidades de formación e intermediación laboral— lo que facilita la toma de decisiones coordinadas y oportunas entre diferentes organismos. De esta manera, al integrar estrategias y bases de información, las entidades públicas refuerzan sus capacidades de reacción, articulación, monitoreo y rendición de cuentas.

Mejor aún, PULSE permite que los hogares soliciten y reciban las prestaciones que necesitan a través de una misma plataforma digital —fácil de usar—, sin tener que hacer un trámite distinto en cada organismo encargado de proveer servicios, desde beneficios monetarios para educación y alimentación, hasta asistencia legal y cuidado infantil. «Es un sistema centralizado en donde están todos los programas, para que la gente busque y reciba cualquier servicio que requiera», detallan desde el Gobierno.



EMPLEOS TEMPORALES PARA, A LA VEZ, IMPARTIR CURSOS DE FORMACIÓN

Una intervención diferente requirió el desafío de generar ingresos y dar oportunidades de capacitación para el trabajo a personas que, desmotivadas por sus carencias y escépticas sobre su futuro, estaban desempleadas y optaban por no matricularse en los programas de formación disponibles.

Hubo quienes, incluso, mostraron interés al principio, pero desistieron en el camino.



«ALGUNAS DE ESTAS PERSONAS NO SABÍAN LO QUE ERA SER CONSIDERADAS IMPORTANTES, PERSONAS CON POTENCIAL», aseguran los ejecutores de la iniciativa.



En ese contexto, se apoyaron en el llamado Programa de Empleo Temporal, con el que habilitaron plazas laborales a término fijo, en el ámbito público y privado, lo que significaba una

remuneración para todos los participantes. En el marco de esta estrategia, los ejecutores aprovecharon para impartir diferentes cursos de formación y acompañamiento durante la vigencia de los contratos de trabajo. Con esto fortalecieron las competencias de los beneficiarios —duras y blandas— y, en consecuencia, lograron aumentar su motivación y las posibilidades de emplearse en próximas oportunidades.

Los promotores de la iniciativa recuerdan que el seguimiento personalizado ha sido parte esencial de sus esfuerzos, como lo ejemplifica el caso de una mujer, madre de ocho hijos, que se graduó en artes culinarias: «Nos sentamos a hablar con ella, caminamos con ella, rezamos con ella y nos reímos con ella. Sabíamos lo que ofrecía y en ese proceso pudimos reconocer su pasión por la cocina. Gracias al curso que hizo, pudo preparar mejores comidas para su familia. ¡Se sintió empoderada! Ayudar a estas personas

no solo se trata del componente económico sino también del apoyo emocional y de la importancia de reconocerlas».

En opinión de los ejecutores, cada ciudadano que transforma su vida, con un beneficio de asistencia social o con habilidades adquiridas en un programa de formación laboral, hace mucho más que reescribir su historia personal: «Estos programas no son solo una oportunidad para cambiar la vida de un individuo, sino una oportunidad para romper el ciclo de la pobreza y transformar el futuro de familias completas y de las generaciones venideras».

**SE CONVIRTIÓ
EN OPORTUNIDAD
PARA LLEGAR A
MÁS PERSONAS
EN CHILE**

**EL TROPIEZO DE
LA PANDEMIA**

C
H
I
L
E



Según el II Estudio Nacional de Discapacidad, de 2015, se calculaba para entonces que el **20 POR CIENTO DE LOS CHILENOS MAYORES DE 18 AÑOS** tenía algún tipo de discapacidad. De ellos —más de 2,6 millones de personas—, apenas 4 de cada 10 habían desempeñado en días recientes algún tipo de actividad productiva. Además, su ingreso promedio mensual era entre 30 y 38 por ciento menor al del resto de trabajadores. En el primer caso, para quienes tenían una discapacidad que se consideraba «de leve a moderada»; en el segundo, para quienes tenían una condición «severa».

Lo que cifras así indican, de fondo, es el desconocimiento y la estigmatización que existe hacia personas que pueden, perfectamente, hacer parte de la fuerza productiva de su país. Justamente, para fomentar la inclusión laboral de estos ciudadanos, Chile aprobó en 2017 una ley (la 21015) con una orden clara: los organismos públicos y empresas de al menos 100 empleados estarían obligados a que, como mínimo, el 1 por ciento de sus puestos sean ocupados por personas con discapacidad. Cumplir tal disposición, sin embargo, exigía más que una norma. Había que poner en marcha una estrategia integral para que los diferentes actores de intermediación laboral se prepararan y, a su vez, capacitaran debidamente tanto a eventuales empleados como a las organizaciones que los recibirían, entre otras razones, porque las incorporaciones de personas con discapacidad requieren un trabajo previo de sensibilización, formación e implementación de ajustes.

Fue así como nació Pacto de Productividad Chile, una plataforma de colaboración público-privada para fortalecer la articulación entre entidades encargadas de brindar formación para el trabajo y facilitar contrataciones laborales. La unidad ejecutora de esta iniciativa, la Fundación Descúbreme, impulsó un piloto, a principios de 2020, enfocado en la Región Metropolitana. Como parte de la estrategia, diseñaron un esquema de transferencia de conocimientos y cualificación, dirigido a las organizaciones involucradas en asuntos de capacitación e intermediación laboral. En particular, estructuraron una serie de cursos y talleres, que estaban listos a impartir, pero se encontraron con un obstáculo impensado: el coronavirus y las medidas de confinamiento. Esto implicó que las actividades de formación, pensadas para dictarse presencialmente, no se podrían hacer de esta manera.



CUANDO FALTAN DATOS ESTADÍSTICOS, UNA SOLUCIÓN ES PRODUCIRLOS

También enfrentaron otros dos retos que habían previsto desde el diseño del proyecto. Por un lado, carecían de información estadística actualizada, al punto que, hasta 2022, se usaban cifras de discapacidad de una encuesta de 2015 —el mismo estudio citado al inicio de esta historia—. Esa realidad complejizaba el diseño de metas e indicadores, pues se requería de cifras de referencia para saber de dónde partían y a dónde llegarían. De otra parte, se avecinaba un cambio de Gobierno. El respectivo relevo de liderazgos en diversas entidades, que en ocasiones paraliza algunos procesos, era una amenaza para preservar el ritmo de ejecución de la iniciativa, toda vez que varios de sus socios clave son organismos públicos.

FRENTE AL RETO QUE IMPLICÓ EL CORONAVIRUS, LOS EJECUTORES TOMARON UNA DECISIÓN RADICAL: reformularon todos los cursos y talleres para que empleadores e intermediarios —como fundaciones, consultoras, municipios y organismos de formación— pudieran acceder de manera virtual a las capacitaciones planteadas.

Así, con los contenidos digitalizados, descubrieron algo nuevo, no otro obstáculo, sino una oportunidad: usar el material virtual para crear cursos en línea, cuyo alcance se multiplicara desde las plataformas web de algunas entidades. Uno de los cursos, por ejemplo, se instaló en la plataforma del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), para formar a relatores y docentes que realizan procesos educativos orientados a personas con discapacidad. Los ejecutores de la iniciativa destacan que, de esta manera, «vamos dejando capacidad instalada en los organismos que tienen el rol en el Estado de formar y generar oportunidades laborales para las personas con discapacidad».

Por otro lado, con el fin de mejorar la calidad de los datos estadísticos disponibles, la unidad ejecutora firmó convenios clave de acceso a información con varios organismos, siendo el más relevante el suscrito con el Ministerio de Desarrollo Social. Esto permitió obtener datos asociados a empleo, discapacidad y seguridad social, fundamentales para la posterior realización de un estudio de evaluación de impacto de la Ley 21015 —la que estableció la contratación de al menos un 1 por ciento de personas con discapacidad—. Dicho estudio recoge y cruza bases de información y entrevistas a actores del ecosistema. «Hemos contribuido a la generación de conocimiento, con datos estadísticos relevantes que ponemos a disposición de los tomadores de decisiones», destacan voceros del proyecto.





TENER EN CUENTA **EL CAMBIO** **DE GOBIERNO, SIN DETENER** **LA EJECUCIÓN**

Al ser una iniciativa de colaboración público-privada, Pacto de Productividad Chile debía implementar una estrategia que permitiera mantener la continuidad de las actividades, pese al relevo de autoridades que se avecinaba —como consecuencia del cambio de Gobierno—.

Para ello, el proyecto contempló en su diseño la conformación de un Comité Técnico, una instancia de discusión y decisión que, en vez de estar conformada por altos directivos, estaría integrada con mandos medios, funcionarios que —se calculaba— permanecerían en sus cargos, al margen de los liderazgos que serían reemplazados a otros niveles. Dicho comité facilitó que se preservaran alianzas y se siguieran ejecutando procesos durante la transición presidencial.

Voceros de la Fundación Descúbreme destacan con orgullo los resultados de estos esfuerzos: «Pacto de Productividad ha dejado huella, diseñando e implementando rutas formativas para actores clave dentro del ecosistema, que se traducen en más de 1.600 personas con discapacidad formadas, 600 empresas fortalecidas y más de 200 relatores certificados a partir de nuestra alianza con SENCE».



Adicionalmente, han sensibilizado a cerca de 800 funcionarios públicos en materia de discapacidad e inclusión, lo que es fundamental, dicen en la Fundación, «para generar un cambio de paradigma sobre el potencial que tienen las personas con discapacidad».

Los ejecutores están seguros de que este es solo el principio: «Como nuestro proyecto es territorial, seguiremos ampliando la alianza de actores por la inclusión y productividad a todas las regiones de Chile». En ese propósito de llegar a nuevos lugares, hoy están equipados con herramientas y conocimiento que no tenían al inicio: contenidos virtuales, estadísticas frescas y una estructura de mandos medios que, ahora lo saben, sirven para mantener la ejecución durante los cambios en la administración central.

FLEXIBILIDAD NORMATIVA:

**VEHÍCULO DE
FORMALIZACIÓN
PARA EL SECTOR
DE RECICLAJE
EN ECUADOR**





ADELCA ES EJEMPLO DE AQUELLAS COMPAÑÍAS QUE CARGAN SOBRE SUS HOMBROS UNA RESPONSABILIDAD DEL TAMAÑO DE SU

ÉXITO. Se trata de la principal empresa siderúrgica de Ecuador, un actor fundamental dentro de la industria del acero, que por su peso en los sectores de **infraestructura, energía y manufactura**, ha sido estratégica para la economía ecuatoriana. Llegado el año 2015, sin embargo, **Adelca** solo tenía una planta que para entonces ya operaba a su máxima capacidad y se estimaba que, hacia **2030**, se presentara un déficit de **600 mil toneladas de acero por año**.

Desde BID Invest se respaldó la construcción de una planta adicional para esta compañía y, en especial, el desarrollo de una cadena para el suministro sostenible de chatarra, su principal insumo. Los esfuerzos realizados incluyeron el fortalecimiento del llamado Club de Recicladores, un modelo que se diseñó con el fin de contribuir al progreso de este grupo de trabajadores y que desde su creación, en 2011, ha cuadruplicado el número de miembros. En tal sentido, se les empezó a comprar la chatarra a ellos, sin intermediarios, ofreciéndoles mejores precios y fidelizándolos como proveedores.

Uno de los recicladores de este caso es Bonifacio, mejor conocido como el «tío Boni», quien ha trabajado 40 de sus 68 años en el sector del reciclaje. Él, justo antes de lograr su jubilación, fue despedido de la empresa en la que laboró por tres décadas cargando chatarra y separando materiales. «Con la poca liquidación,

empezó su negocio propio», cuentan voceros de Adelca. «Con una humilde camioneta, él era el “chofer-comprador”. Pasaba días y días buscando chatarra y comprando materiales que luego vendía a un proveedor intermediario».

No obstante, recalcan desde la empresa, «el precio que le pagaban al tío Boni no era suficiente para cubrir sus necesidades», puesto que «los proveedores mayoristas buscaban tener un mayor margen y castigaban mucho el precio de compra». Fue entonces cuando, por recomendación de un familiar, Bonifacio entró en contacto con Adelca para convertirse en proveedor de la compañía.



LA REALIDAD DESAFÍA LAS BUENAS INTENCIONES

La historia, del lado de la empresa, es más compleja y estuvo marcada por varios retos. Para empezar, el desarrollo del Club de Recicladores se topó con una barrera legal de gran envergadura: Adelca, por tratarse de una empresa privada, está obligada a exigir facturas comerciales en las compras que hace; y los pequeños recicladores, que en muchos casos ni siquiera contaban con cédula de ciudadanía, no tenían cómo emitir dichas facturas para vender.

DE OTRA PARTE, LA FALTA DE ACCESO A FUENTES DE FINANCIACIÓN, POR PARTE DE LOS RECICLADORES, TAMBIÉN OBSTACULIZÓ LA INCORPORACIÓN DE MUCHOS DE ELLOS AL PROYECTO.



Es así como, al no estar bancarizados ni contar con capital de trabajo suficiente, carecían de los recursos necesarios para adelantar la labor de recolección de chatarra que luego revenderían a Adelca. En ese contexto la compañía determinó pagarles un anticipo mensual, correspondiente al 100 por ciento de la chatarra que los recicladores se comprometían a conseguir.

Sin embargo, lo que fue una medida concebida con la mejor de las intenciones, terminó convirtiéndose en una adversidad: al circular más dinero en el mercado —por cuenta de los anticipos mensuales—, aumentó el precio de la chatarra que los recicladores compraban, lo que —a su turno— les redujo el margen de ganancia. Incluso, ocurrió también que algunos usaban el anticipo para adquirir otros materiales de reciclaje —como papel o plástico—, lo que no hacía parte del acuerdo con Adelca.



Los ejecutores de la iniciativa, lejos de cruzarse de brazos, tomaron cartas en cada asunto. En primer lugar, contactaron al Servicio de Rentas Internas, la autoridad ecuatoriana a cargo de exigir y hacer seguimiento a las facturas comerciales en el país. Ante ellos realizaron una «consulta vinculante» sobre qué hacer frente al mencionado requisito. Al abrir este diálogo, propiciaron una discusión más amplia que llevó a conciliar una fórmula: se aceptó que solo hicieran liquidaciones de compra de la chatarra durante cuatro años, es decir, que durante este tiempo dejarían registro de las transacciones, sin que fuera necesario exigir las facturas tradicionales.



HOY, TODOS LOS AFILIADOS AL **CLUB DE RECICLADORES** EMITEN FACTURAS

Fue así que pudieron comprar el material de los recicladores, con el compromiso de avanzar en su formalización, dignificar su trabajo y fomentar el reciclaje. En paralelo, claro, debieron asumir la problemática que había provocado el bienintencionado anticipo.

En este aspecto, los ejecutores decidieron ajustar el monto: sería del 85 por ciento, tras calcular que eso representaba el capital de trabajo necesario para sus labores. El 15 por ciento restante correspondía al desembolso que harían cuando la chatarra fuera efectivamente entregada y que, según lo estimado por Adelca, permitiría al reciclador cubrir necesidades básicas de su familia en asuntos como salud, educación, alimentación y vivienda. También cambiaron los periodos de entrega del anticipo, de mensuales a semanales, lo que evitó que circularan esos mayores flujos de dinero que distorsionaron el mercado.

**«NO SABEN LO FELIZ Y EMOCIONADO QUE ÉL ESTABA»,
RECUERDAN EN ADELCA,
REFIRIÉNDOSE A BONIFACIO.**

«Desde la empresa ayudamos al tío Boni a dar los primeros pasos para salir de la informalidad, proporcionando la capacitación necesaria para completar su primer trámite de facturación [...] Al final, gracias a su esfuerzo, un precio sin intermediarios y el apoyo del club, el tío Boni abrió su propia bodega».



Esta es apenas una historia en un grupo de miles. Entre 2014 y 2018, el número de personas que trabajaban en la recolección de chatarra pasó de 7.000 a más de 9.200 y el volumen de chatarra recolectada pasó de 193.000 toneladas a 215.000. Hoy, todos los afiliados al Club de Recicladores emiten facturas comerciales, lo que los convierte en sujetos de créditos bancarios.

En Adelca creen que personas como Bonifacio son los verdaderos «superhéroes del desarrollo», por su capacidad para multiplicar los efectos de un programa como este: «El tío Boni ha creado oportunidades de empleo en su propia bodega, brindando trabajo a recicladores primarios, que son la clave de este negocio». Su historia es un poderoso recordatorio de cómo un proyecto, más que cambiar una vida, puede transformar comunidades enteras y el porvenir de nuevas generaciones.



LOS CAMINOS
PARA **SORTEAR** EL
OBSTÁCULO DE LA
VIOLENCIA EN HAITÍ

**TELEFONÍA
MÓVIL Y
BILLETAS
VIRTUALES**



H

A

I

T

Í



EN EL PAÍS MÁS POBRE DE AMÉRICA, HAITÍ, se calcula que pasan hambre **4,3 millones de personas**, es decir, **1 de cada 3 habitantes**. Entre otros factores de esta problemática, se han perdido cerca de **5.800 hectáreas de cultivos** en Artibonite, la principal región agrícola, tras el desplazamiento forzado de campesinos, como consecuencia de la amenaza que representan para ellos las bandas delincuenciales en distintas zonas.

Con el fin de garantizar la seguridad alimentaria de la gente, el BID ha apoyado varios programas ejecutados por FAES, el Fondo de Asistencia Económica y Social del Gobierno de Haití. Uno de los planes respaldados por el Banco es la facilitación de ingresos temporales que permitan un nivel de consumo mínimo para la supervivencia de los más vulnerables, como son los jóvenes «ninis» (que ni estudian ni trabajan), las mujeres cabeza de familia y los hogares en los que viven personas con discapacidad.

Para hacer esto realidad, en concreto, se han implementado planes de transferencias no condicionadas, en efectivo y en especie, además de estrategias de transferencias condicionadas, como es el caso de «cash for work», un programa en el que entregan recursos para financiar proyectos comunitarios (obras locales, por ejemplo), que la misma población define y ejecuta, a la vez que se emplea en ellos y obtiene una remuneración.

Adélie es, justamente, un rostro del mencionado programa «cash for work». Ella es una madre soltera de 24 años, desempleada y sin educación formal, que encontró una ventana de oportunidad en la iniciativa de FAES. «Su barrio se inunda cada temporada de lluvias, así que la contratamos a ella y a otros jóvenes de la zona para trabajar en un proyecto de saneamiento y drenaje», explican los ejecutores del proyecto. Añaden que hacer esto en un contexto de inseguridad y zozobra complica mucho las cosas: «Adélie está muy orgullosa de su labor, pero los retos son enormes. Las amenazas por bandas armadas, tiroteos y violencia organizada forman parte de la vida cotidiana».



TECNOLOGÍAS FINANCIERAS CON ALTO POTENCIAL DE PENETRACIÓN



Las pandillas y la inseguridad representaron un desafío para la ejecución y seguimiento de las transferencias dirigidas a personas y comunidades. Se arriesgaban a que los apoyos monetarios no llegaran a los beneficiarios y, por coerción, terminaran en las manos equivocadas.



«HA SIDO NECESARIO QUE COMPRENDIÉRAMOS CUÁL ERA LA MEJOR MANERA DE TRABAJAR EN ESTA SITUACIÓN», explican los ejecutores de FAES. «Hemos tenido que ajustar los horarios de trabajo y la logística de transporte de materiales, teniendo en cuenta los momentos de enfrentamientos entre grupos armados».



Pero no solo eso. La penetración de tecnologías financieras en Haití es baja, lo que desestimulaba la utilización de canales virtuales para realizar transferencias. Según el Global Findex Database 2017, menos del 19 por ciento de los mayores de 15 años recibían para ese año pagos a través de medios digitales. Un reto adicional complicaba el panorama: muchas personas en el país permanecen indocumentadas, lo que impedía identificarlas y llegar a ellas.

Existía, de hecho, un problema de fondo por la falta de registros sociales adecuados. Había poca información sistematizada y detallada sobre distintos grupos de población vulnerable, lo que entorpecía impactarlos con programas sociales diferenciados. Teniendo en cuenta que, en ese entonces, casi la mitad de los haitianos necesitaba ayuda alimentaria de emergencia,

encontrar a un grupo específico de beneficiarios podría compararse a la búsqueda de una aguja en un pajar. Por esta razón, con el apoyo del BID, se definió un exhaustivo proceso de consulta con las comunidades para presentar los objetivos de la intervención —y la población a la que querían llegar—, fomentando al mismo tiempo la apropiación de la gente con el proyecto. «Nuestro enemigo común era el mismo: la pobreza», recuerdan los ejecutores del FAES. En efecto, tras el proceso de diálogo con la gente, hallaron una solución para garantizar que las transferencias monetarias llegaran efectivamente a los beneficiarios: el uso de billeteras virtuales, una tecnología financiera que con el tiempo se ha venido popularizando en diferentes regiones del mundo.



CONSTRUIR SOBRE LO CONSTRUIDO: UNA BASE DE DATOS DÉBIL, PERO YA EXISTENTE

Para este proyecto se usaron las billeteras virtuales que administraban los dos operadores de telefonía celular con mayor cobertura en Haití.

Se trata de plataformas que permiten a la gente recibir y enviar dinero en transacciones cotidianas, que se ven reflejadas en los «bolsillos» digitales de sus teléfonos celulares, sin la necesidad de que sean «smartphones», lo que tiene la ventaja adicional de fomentar la inclusión financiera. Entre otras metas planteadas, se prevé que lleguen, en total, a 320 mil personas con transferencias no condicionadas —hasta cuatro pagos mensuales por familia, de máximo 100 dólares cada uno, lo que se estima cubre el 70 por ciento de la canasta básica de un hogar promedio de cinco personas—.

Con respecto a la falta de registros sociales, optaron por construir sobre lo construido. De esta manera, invirtieron esfuerzos en ampliar el alcance de una base de datos insuficiente, pero ya existente: el SIMAST, Sistema de Información

del Ministerio de Asuntos Sociales y del Trabajo, el cual se mejoró como herramienta de «targeting», es decir, como instrumento de segmentación e identificación de diferentes grupos vulnerables. El fortalecimiento del mencionado sistema permitió integrar a 87.000 hogares en las bases de datos del Gobierno y otros 82.500 están en proceso de ser incorporados, lo que además facilitará identificar a los más vulnerables en caso de crisis futuras.

Adicionalmente, se han apoyado en el uso de CommCare, una plataforma virtual de código abierto. Con ella crearon una solución informática de gestión a gran escala, con la que perfilan y rastrean a todos los beneficiarios de los distintos pagos. Así, al monitorear cuándo y cuánto recibe cada uno, realizan una supervisión más pertinente de la ejecución.

«Es la primera vez que el Gobierno cuenta con una plataforma única para supervisar la protección social y queremos ampliar el uso de esta plataforma. Antes teníamos que utilizar la herramienta de cada operador, con la imposibilidad de un control centralizado», agregan los ejecutores.

Adélie, gracias a su trabajo en el proyecto de saneamiento y drenaje del barrio en que habita, ha podido ahorrar dinero y montar un pequeño negocio, que le permite mantenerse a sí misma y a su hijo. Esta historia, en palabras de voceros del FAES, «es una de las muchas que ponen de relieve la importancia del empleo comunitario y la participación local en la mejora de las condiciones de vida, especialmente en entornos difíciles».



PARA LA **CONTINUIDAD**
DE UN **PROGRAMA DE**
SEGURIDAD EN PERÚ

**EL EMPODERAMIENTO
DE BASES POLICIALES**



PERÚ



LA SEGURIDAD ES UN DESAFÍO GENERALIZADO Y CRECIENTE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

Según [cálculos del Banco Mundial](#), en momentos en que la región ha concentrado el 8 por ciento de la población global, ha registrado al mismo tiempo el 37 por ciento de los homicidios de todo el planeta. Afrontar este reto es clave para que los ciudadanos estén y se perciban a salvo en sus entornos.

En Perú, según una encuesta de 2022, más del 85 por ciento de la población manifestó sentirse insegura. Autoridades gubernamentales del país identificaron, en otro estudio, que el 57 por ciento de los homicidios y el 31 por ciento de los robos se concentraban en apenas el 6 por ciento de los distritos peruanos (114 entre 1.874). En tal contexto, desde la administración central se aprobó el proyecto «Mejora de los Servicios de Prevención y Atención al Delito en Barrios Vulnerables al Crimen y la Violencia».

Según los ejecutores de esta estrategia, «la inseguridad creciente amenaza cada aspecto de nuestras vidas; dónde vivimos, dónde caminamos, a qué hora salimos, una realidad que afecta todas las dimensiones del desarrollo». Por ello, añaden, «nuestra misión es devolver, a los habitantes de los 100 barrios más peligrosos del Perú, el bienestar de sentirse más seguros». Más en detalle, con este plan se han propuesto reducir las tasas de delitos y aumentar la efectividad de los servicios

de inteligencia en las comisarías de las zonas con mayores niveles de criminalidad. Para su implementación se creó Perú Seguro 2025, unidad ejecutora adscrita al Ministerio del Interior, y algunas de sus líneas de trabajo se centraron en fortalecer las capacidades de investigación y prevención de la Policía, dependiente del Ministerio del Interior.

«Estamos cambiando el servicio policial en las comisarías de las localidades más vulnerables a la violencia», aseguran los voceros de la iniciativa. «Estamos cambiando la manera en que formamos a estos policías para los retos de hoy y estamos incorporando tecnología para dar mayor transparencia, accesibilidad y eficacia en los servicios policiales».



RELACIONES

«APOLÍTICAS»

EN CONTEXTOS DE INESTABILIDAD POLÍTICA



Como es costumbre en cualquier proyecto de desarrollo, lo que se diseña en el papel es rápidamente desafiado por la realidad. Uno de los principales obstáculos que debió enfrentar este caso es la turbulencia política que provocó cambios constantes en las altas direcciones del sector de seguridad. Entre 2021 y 2022, Perú tuvo 10 ministros del Interior, en promedio, uno cada dos meses y medio. Como efecto colateral, en solo dos años, hubo 9 comandantes generales y 7 jefes del Estado Mayor de la Policía. Los relevos constantes entorpecieron la continuidad del proyecto, pues las nuevas autoridades se negaban a aprobar contrataciones en cuyos procesos se había avanzado o intentaban modificar los objetivos y las intervenciones ya estipuladas.



«TRABAJAR CON POLICÍAS, NO ES LO MISMO QUE TRABAJAR CON UN FUNCIONARIO DE LA SALUD O DEL SECTOR TRANSPORTE»,



advierten voceros de Perú Seguro 2025. «Las reformas policiales no se hacen para la Policía; se hacen con la Policía. Alguna vez escuché “policía solo habla policía” y ante eso ha sido importante y necesario construir vínculos de confianza y relaciones sostenidas, que nos permitan trabajar juntos».

Justamente, la construcción de relaciones sólidas y, de alguna manera, «apolíticas», le ha dado continuidad al proyecto en momentos de inestabilidad. La principal clave ha sido involucrar a bases policiales y a personal especializado en instancias administrativas y decisorias del proyecto, con el fin de garantizar la continuidad de las actividades. «Trabajamos codo a codo con los mandos medios de la Policía Nacional del Perú», precisan los ejecutores.

Esto ha permitido dos cosas: por un lado, avanzar en la implementación de la iniciativa, al margen del ministro o directivo de turno, y mejorar la calidad del proyecto, gracias a los aportes de las bases policiales —que conocen de primera mano las realidades del terreno— y del personal especializado —experto en aspectos técnicos—. La permanencia, conocimiento y empoderamiento de este grupo de mandos medios les ha dado tranquilidad a las autoridades policiales entrantes, porque así los nuevos han podido comprender el proyecto, de manera integral, evitando que reparos o inquietudes lleven a dilaciones o reprocesos.



PESE A LAS CRISIS, UNA OPERACIÓN SIN EXTENSIONES NI APLAZAMIENTOS

Otra medida ha sido fundamental para el éxito del proyecto. Los ejecutores identificaron un patrón que les permitió anticiparse a algunos cambios predecibles de liderazgo: aquellos que suelen ocurrir a lo largo del primer trimestre de cada año.



Concluyeron que era contraproducente dejar para esos momentos la firma de informes de gestión o la autorización de adjudicaciones. Por un lado, los funcionarios salientes suelen dejar la responsabilidad de algunas decisiones en manos de los entrantes. De otra parte, las nuevas autoridades evitan suscribir documentos de procesos anteriores a ellos, lo que ocasiona demoras hasta que se informan plenamente. Es así como la unidad ejecutora decidió organizarse para dejar listos informes, convocatorias y adjudicaciones antes del final de cada año y así cerrar ciclos anticipadamente con aquellas autoridades que, se sabía, serían relevadas en los próximos meses.

Tal ha sido la efectividad de estas medidas que, pese a distintas crisis sociales y políticas, los tiempos de implementación del programa siguen sin alterarse y no se contempla la solicitud de ningún aplazamiento o extensión en la operación, algo que solo consigue un pequeño porcentaje de las iniciativas que acompaña el BID.

Esto es consecuencia de unos niveles de ejecución destacados. Sin haber finalizado 2023, ya se había licitado más del 80 por ciento del presupuesto proyectado para todo 2024, lo que garantiza el desarrollo de la estrategia.

Es una experiencia que, sin duda, puede inspirar al resto de América Latina y el Caribe, para que sus gobiernos puedan plantear estrategias de seguridad que se hagan realidad, al margen de liderazgos de alto perfil que van y vienen. «Hemos aprendido a avanzar de la mano con la Policía», recalcan desde Perú Seguro 2025. «En temas complejos como este, de seguridad, el BID ofrece un valor agregado fundamental y estamos demostrando, nosotros, como país, que sí se puede».

**11 LECCIONES APRENDIDAS
DE SUPERHÉROES DEL
DESARROLLO 2023**

**ENSEÑANZAS DE UNOS,
AL ALCANCE DE TODOS:**

ENSEÑANZAS DE UNOS, AL ALCANCE DE TODOS:

11 LECCIONES APRENDIDAS DE SUPERHÉROES DEL DESARROLLO

Cuando alguien despeja un camino no solo habilita su propio recorrido. También permite que los demás, aquellos que vienen después, continúen sin detenerse en el mismo punto. Algo parecido buscamos cuando compartimos enseñanzas de los proyectos de desarrollo: facilitamos que otras iniciativas avancen, gracias al conocimiento dejado por un tercero. Es por eso que, a partir de las historias de los cinco finalistas de Superhéroes del Desarrollo 2023 –los casos registrados en esta publicación–, extrajimos el siguiente compilado de 11 lecciones aprendidas:

BARBADOS

- Una serie de crisis inesperadas copó las capacidades gubernamentales en Barbados: primero, el coronavirus; luego, la erupción de un volcán; después, el paso de un huracán. Ante estas emergencias, el Gobierno tuvo que restar esfuerzos al proyecto con el que buscaban generar ingresos para los más vulnerables y ser más eficientes en la administración de ayudas para los mismos. Aun así, en medio de estos desafíos, lograron poner en marcha un sistema de gestión de información, interinstitucional e interoperable: PULSE, que reúne y cruza en un solo lugar los servicios de más de 20 programas sociales del Gobierno. De esta experiencia se concluye que las entidades estatales, cuando afrontan un importante crecimiento de demandas y tareas –a las que deben responder con prontitud y pertinencia– pueden acudir a plataformas informáticas robustas que sirvan, a la vez, para dos fines: primero, para atender oportunamente a beneficiarios, a través de un mismo canal en el que tramiten los apoyos que requieren de diversas instituciones; y segundo, para que los Gobiernos centralicen datos actualizados de fuentes variadas y, a partir de esto, tomen decisiones eficientes y comuniquen avances con transparencia.
- En el desarrollo de un programa de formación, para capacitar a personas sin experiencia laboral, identificaron que muchos decidían no participar por falta de motivación. Entendieron que esas personas, al carecer de competencias mínimas y experiencia, tenían inseguridad sobre sí mismas y, por ello, no se animaban a hacer parte de los cursos disponibles. En tal sentido, decidieron ofrecer trabajos temporales –que por la remuneración sí atraían a la gente– e impartir capacitaciones durante la vigencia de esos contratos laborales. Teniendo en cuenta lo anterior, en el desarrollo de estrategias de intermediación dirigidas a personas con destrezas mínimas insuficientes, es recomendable ofrecer cursos de nivelación de aprendizajes que se dicten en paralelo al cumplimiento de contratos de trabajo. Así, al tiempo que los participantes generan ingresos, fortalecen sus habilidades y confianza frente a eventuales vacantes laborales.

CHILE

- Por la pandemia y las consiguientes medidas de aislamiento social, los ejecutores tuvieron que digitalizar toda una serie de cursos y talleres, que habían elaborado inicialmente en formato presencial, con el objetivo de formar a actores de intermediación laboral —actores que, a su vez, tendrían la tarea de preparar tanto a personas con discapacidad, como a organizaciones que las contratarían—. Esto permitió utilizar dichos contenidos en plataformas web que, a la postre, multiplicaron su alcance. De una experiencia así se concluye que, cuando se capacita virtualmente a organizaciones del ecosistema de intermediación laboral, los cursos y talleres tienen la ventaja de permanecer en las bibliotecas digitales de diversas entidades, quedando a disposición de más usuarios.
- El proyecto no contaba con información estadística actualizada y carecían de acceso a bases de datos, por ejemplo, sobre personas con discapacidad empleadas. Eso impedía conocer en detalle el contexto laboral de esta población y, en consecuencia, dificultaba establecer indicadores y metas. En otras palabras: era complejo proponer un punto de llegada, sin conocer el punto de partida. Para solventar esto, los ejecutores firmaron convenios de acceso a información con organismos clave e hicieron su propio estudio estadístico sobre la incorporación laboral de personas con discapacidad. Teniendo en cuenta lo anterior, en casos similares, se recomienda invertir en estrategias puntuales de búsqueda y producción de datos, de forma que alimenten líneas base sobre las cuales plantear objetivos.
- El cambio de Gobierno, que se avecinaba en Chile, llevó a los ejecutores a tomar medidas para evitar una eventual pausa en la iniciativa, pues es usual que —tras la posesión de un presidente— los funcionarios de más alto perfil sean reemplazados y eso lleve al retraso de algunos procesos. Frente a esto, se conformó un Comité Técnico con funcionarios de nivel medio, pero especializado y con poder de decisión, que lideraron el avance del proyecto sin tener que esperar a las nuevas cabezas. Esta experiencia sugiere que, durante transiciones políticas, se pueden «institucionalizar» espacios decisorios con jerarquías de segundo nivel para que los proyectos no pierdan ritmo de ejecución.

E C U A D O R

- Adelca, la principal empresa siderúrgica de Ecuador, se propuso desarrollar una red de proveedores de chatarra, fidelizándolos con mejores precios de compra, siendo así un ejemplo de cómo se pueden perseguir, a la vez, propósitos sociales y corporativos. En el camino enfrentaron un desafío legal: debían exigir facturas que, no obstante, los recicladores no estaban en capacidad de emitir, por tratarse de un sector con altos niveles de informalidad. La compañía, entonces, abrió un canal de concertación con la autoridad del caso, el Servicio de Rentas Internas, que concedió un periodo de gracia, de cuatro años, en el que se eximió del requisito de las facturas. Es así como los proyectos que tienen el reto de formalizar a ciertos grupos de trabajadores, pueden pactar con las autoridades la flexibilización temporal de requisitos legales y tributarios, a cambio de que dichos sectores avancen en la profesionalización de sus actividades.
- Durante la estructuración del Club de Recicladores, como una cadena de proveedores para el suministro sostenible de chatarra, los ejecutores del proyecto identificaron la importancia de otorgar un anticipo. Ese dinero, concluyeron, permitiría que los recicladores accedieran al capital de trabajo necesario para conseguir la chatarra que le revenderían a Adelca. Esto, sin embargo, ocasionó un problema: al entregarles a todos un adelanto mensual del 100 por ciento, se distorsionó el precio de la chatarra, pues había mayores flujos de dinero demandándola, lo que la encarecía y les dejaba menor margen de ganancia a los recicladores. Además, algunos usaban el anticipo para comprar y revender materiales que no hacían parte del acuerdo. Lo resolvieron programando las entregas para que fueran semanales y no mensuales y ajustando el porcentaje de los adelantos al 85 por ciento. Estimaron que ese era el monto necesario para realizar la labor de reciclaje y previendo que el otro 15 por ciento, que se entrega al final, corresponde a la ganancia. En casos similares, se sugiere que los anticipos, para sectores que están en tránsito hacia la formalidad, se diseñen previendo impactos y, de ser necesario, se ajusten los valores sobre la marcha para impedir alteraciones en el mercado.

H A I T Í

- La ejecución de un programa de transferencias monetarias en Haití se vio amenazada por varios factores, desde bandas delincuenciales que podrían quedarse con los recursos, hasta beneficiarios indocumentados a los que era difícil encontrar. El poco uso de herramientas digitales desincentivaba la idea de desembolsos electrónicos. En respuesta a esta situación, la unidad ejecutora de la iniciativa se apoyó en las dos empresas de telefonía celular con mayor cobertura en Haití, cada una a cargo de administrar sus respectivas billeteras móviles —aplicaciones que permiten hacer transacciones digitales sin el uso de dinero en efectivo—. Esto facilitó la entrega segura de los recursos, su seguimiento sistemático y el registro de beneficiarios indocumentados, pues cada persona debe proporcionar información básica al adquirir la tarjeta SIM que se necesita para hacer uso de la billetera virtual. En contextos similares, en los que resulta imposible el uso de canales financieros tradicionales, se sugiere asociarse con empresas u entidades de gran cobertura que faciliten transferencias electrónicas de recursos de asistencia social, además de permitir la identificación y alcance de personas indocumentadas.
- FAES, la unidad ejecutora del proyecto, no contaba con un sistema robusto de información sobre los distintos grupos vulnerables de Haití, lo que complicaba localizarlos y ofrecerles programas específicos. Los líderes del proyecto decidieron invertir en el fortalecimiento del SIMAST (Sistema de Información del Ministerio de Asuntos Sociales y del Trabajo), una plataforma que —pese a tener datos insuficientes— ya operaba, lo que permitiría avanzar sobre algo ya construido y sin empezar de cero. En paralelo, acudieron a una aplicación informática de código abierto, con la que diseñaron una solución para rastrear las transferencias monetarias. Se concluye, de este caso, que los proyectos pueden apalancarse en soluciones previamente desarrolladas y vigentes, particularmente cuando son gratuitas y de libre acceso, para mejorar sistemas de información social débiles o desactualizados. Esto con el fin de alimentar bases de datos de mayor complejidad, por ejemplo, que incluyan y contrasten condiciones de salud, educación y vivienda en poblaciones a las que se quiere llegar con programas diferenciados.

P E R Ú

- Los constantes relevos políticos y policiales en Perú amenazaron con restarle continuidad a la implementación de un programa de seguridad. Frente a esto, los ejecutores de la iniciativa empoderaron a bases policiales y personal técnico en la toma de decisiones administrativas, de manera que el avance del proyecto dependiera de ellos y no de figuras de más alto perfil cuya permanencia era incierta. A partir de lo anterior, se concluye que, en contextos de inestabilidad política y para que las iniciativas marchen sin mayores demoras, es recomendable delegar altas responsabilidades a mandos medios que, además, sean expertos en la implementación de las estrategias en curso.
- Una oportunidad que los ejecutores identificaron es que había ciertos relevos, en los mandos policiales, que podían preverse. Se trata de cambios que suelen darse durante el primer trimestre de cada año. Al tener esto presente, advirtieron que era conveniente cerrar trámites administrativos clave antes de dicho periodo —por ejemplo, dejar listas las aprobaciones de adjudicaciones importantes—. Si esperaban a hacerlo después, durante el trimestre en el que cambiaban cabezas, corrían el riesgo de entorpecer procesos, pues es usual que los funcionarios salientes prefieran dejar ciertas decisiones en manos de quienes llegan. Lo que esta experiencia sugiere es que, cuando las transiciones de liderazgo son predecibles, es posible establecer un cronograma de actividades e hitos para que se tomen determinaciones clave, antes de que se le quite ritmo a los procesos en marcha.

S U P E R HÉROES DEL DESARROLLO 2023

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

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

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



Diseño y Diagramación:

Carlos Lis