

SUPER HÉROES

DEL DESARROLLO 2024



EL CONOCIMIENTO,
CUANDO SE DIFUNDE,
TRANSFORMA



AUTORES

Andrés Gomez Osorio
David Zepeda
Luz Ángela García



AGRADECIMIENTOS

Esta publicación es posible gracias a todas las personas que, desde el primer día, han brindado un apoyo incondicional a **Superhéroes del Desarrollo**. Cada una ha contribuido con ideas, perspectivas, experiencia y una cuota generosa de creatividad, haciendo un esfuerzo invaluable para que esta iniciativa se consolide como un símbolo del propósito fundamental del Grupo BID: **mejorar vidas**.

Queremos dedicar este reconocimiento, en especial, a los **equipos ejecutores de América Latina y el Caribe**. Su compromiso, tenacidad y capacidad de adaptación frente a los retos y adversidades que surgen en el camino del desarrollo son admirables. Gracias por transformar los recursos en resultados, las ideas en impacto, y los desafíos en oportunidades. Esta publicación es de y para ustedes.

→ CONTENIDO

01  **GUATEMALA**
→ EL PORTAFOLIO DE PROPUESTAS QUE EL SECTOR PRIVADO DISEÑÓ PARA ADQUIRIR TIERRAS Y CONSTRUIR UNA MEGA OBRA VIAL EN GUATEMALA

02  **COLOMBIA**
→ LAS COMUNIDADES QUE TRANSFORMARON UN PRESENTE INCIERTO EN UN FUTURO SOSTENIBLE EN COLOMBIA 

03  **BRASIL**
→ LAS CONCHAS QUE SOLÍAN SER UN DESAFÍO AMBIENTAL Y SE CONVIRTIERON EN UN PRODUCTO DE VENTA MASIVA EN BRASIL

04  **HONDURAS**
→ PROFESORES «MÓVILES» Y TELÉFONOS BÁSICOS: LA ESTRATEGIA PARA RECUPERAR APRENDIZAJES EN HONDURAS 

05  **BOLIVIA**
→ FRENTE A LA INCERTIDUMBRE, UN GRUPO DE RECICLADORAS ELIGIÓ SU PROPIO DESTINO EN BOLIVIA

06  **ENSEÑANZAS DE UNOS, AL ALCANCE DE TODOS:**
→ 11 LECCIONES APRENDIDAS DE SUPERHÉROES DEL DESARROLLO

HAZ CLICK EN LA BANDERA DE CADA PAÍS PARA ACCEDER A SU HISTORIA 



EL CONOCIMIENTO, CUANDO SE DIFUNDE, TRANSFORMA

¿De qué sirve desarrollar una cura si no se comparte con quienes la necesitan? ¿Cuál es la utilidad de un descubrimiento capaz de cambiar el mundo, si se queda guardado en un cajón? Las grandes innovaciones adquieren poder y relevancia en tanto se transmiten, inspiran y alimentan los avances alcanzados por otros.

En el Grupo BID, en especial, valoramos aquellas acciones innovadoras que surgen de la experiencia y que se expresan en forma de aprendizajes que trascienden. Nos referimos a enseñanzas clave que emergen de los proyectos de desarrollo y que, si se comparten, pueden ser determinantes para el diseño de próximas iniciativas, o para mejorar la ejecución de otras que ya estén en curso, o —incluso— para elaborar políticas públicas basadas en evidencia.

En esta publicación pueden encontrarse lecciones aprendidas de ese tipo. En Honduras, por ejemplo, desarrollaron un modelo de aulas móviles y de tutorías remotas con teléfonos celulares de primera generación, para recuperar aprendizajes de niños confinados en el campo que, en plena pandemia, no podían acceder a internet. En Colombia, los habitantes de algunas zonas de reserva ambiental tuvieron una reflexión pedagógica profunda, que los llevó a trabajar por la sostenibilidad de su entorno, renunciando al incentivo económico inmediato que les significaba el cultivo de coca.



Los anteriores son apenas dos de los cinco casos que documentamos aquí. Todos fueron finalistas de Superhéroes del Desarrollo 2024, la iniciativa anual que llegó a su séptima edición y con la que nos hemos propuesto difundir las lecciones aprendidas de aquellos equipos ejecutores que, en la práctica, implementan en cada país las operaciones que financiamos y acompañamos desde el Grupo BID. Además de Honduras y Colombia, fueron reconocidos los equipos de Bolivia, Brasil y Guatemala, entre un total de 149 postulaciones enviadas desde todos los 26 países prestatarios del Grupo BID, siendo esta la edición que más propuestas ha recibido.



Así lo destacó, en la ceremonia de premiación, el presidente del Grupo BID, Ilan Goldfajn:

«**Nuestros finalistas han demostrado que las lecciones aprendidas y prácticas, para la efectividad en el desarrollo, pueden mejorar nuestros proyectos**»

Precisó, además, que esto hace parte de la nueva Estrategia Institucional de la organización, con la cual «nos hemos comprometido a invertir más en conocimiento para fortalecernos como el “banco de conocimiento” de la región, compartiendo tanto éxitos como desafíos y empoderando a los países para que diseñen e implementen soluciones inspiradas en las mejores prácticas».

En línea con lo anterior se expresó Ana María Ibáñez, vicepresidenta de Sectores y Conocimiento: «Piensen en cuán transformador puede ser el conocimiento cuando se comparte, cuando permitimos que unos aprendan lo que otros ya saben. Compartir soluciones innovadoras puede evitar que otros tengan que empezar desde cero. Cuando un equipo comprende los desafíos que otros han enfrentado, puede anticipar obstáculos similares y diseñar actividades que ayuden a prevenir retrasos».

Las lecciones aprendidas y compartidas en el Grupo BID tienen un propósito superior y trascendente: más allá de contribuir a la eficiencia de nuestras operaciones, lo que estas acciones innovadoras hacen es mejorar vidas y transformar la realidad de millones de personas en América Latina y el Caribe.



SUPER HÉROES

DEL DESARROLLO 2024



GUATEMALA



**EL PORTAFOLIO DE PROPUESTAS
QUE EL SECTOR PRIVADO DISEÑÓ
PARA ADQUIRIR TIERRAS Y
CONSTRUIR UNA MEGA OBRA
VIAL EN GUATEMALA**





GUATEMALA



Cuenta un padre de familia que, hace 5 años, viajaba con su esposa y sus hijas a un centro turístico de Guatemala. Llevaban tres horas de viaje por carretera y las chicas, impacientes, preguntaron cuánto más tardarían: «Tranquilas, solo faltan 40 kilómetros. En 30 minutos vamos a llegar», dijo él. Para cerciorarse, activó Waze. La aplicación, que calcula rutas y tiempos de desplazamiento, indicó que les esperaban tres horas adicionales de recorrido. «Este aparato se volvió loco», pensó. Al final, no demoraron eso. Fue peor: les tomó cuatro horas.

La vía por la cual se movilizaban es la carretera CA-2 Occidente, una arteria vital, no solo de Guatemala, sino de toda Centroamérica, pues forma parte del Corredor Pacífico Mesoamericano, que une a siete países, desde Panamá hasta México. Pese a su importancia, el tránsito es particularmente lento entre los municipios de San Antonio y Cuyotenango. «No puede ser que por aquí pase el 60 por ciento de la economía del país, el 65 por ciento de la carga regional, miles de guatemaltecos y todos tengan que pasar tres o cuatro horas en el tráfico para recorrer 40 kilómetros», dice el padre de familia de esta historia. Él, justamente, representa Fondo BPS, la organización a cargo de construir Xochi, «corredor de las flores», una carretera de 31 kilómetros —de primer nivel— con la que buscan ofrecer una ruta alternativa al tramo mencionado, aumentando la velocidad promedio de 19 a 80 kilómetros por hora y reduciendo el recorrido a solo 25 minutos.

La megaobra incluye el levantamiento de 23 puentes y otras 30 infraestructuras complementarias —como una veintena de bóvedas

que dan paso a flujos de agua bajo la vía— y se prevé que entre en operación en 2025. Lo que hoy parece ser una iniciativa que avanza sin mayores contratiempos, al principio fue una odisea marcada por una particularidad: actores privados gestionaron el 100 por ciento de la iniciativa, incluso la compra de los terrenos necesarios para construir la carretera.

Así lo recuerdan en el Fondo BPS: «Una de las tareas más difíciles fue identificar a todos los propietarios a los que teníamos que comprarles la tierra, para adquirir el derecho de vía (es decir, la facultad de construir un camino, de interés público, según el trazado establecido). Una tarea que, en países como Guatemala, es sumamente difícil porque no hay un catastro fidedigno, mucha gente no tiene títulos de propiedad... en fin, mil obstáculos para poder llegar al objetivo». A lo anterior vale agregar que, al tratarse de un proyecto asumido enteramente por actores privados, no podían apoyarse en herramientas estatales que suelen facilitar este tipo de procesos, como son los mecanismos legales de expropiación.



Los ejecutores empezaron por contratar a residentes locales con el fin de identificar a los propietarios de la zona —a lo largo de más de 30 kilómetros— y entrar en contacto con ellos.



UNA LLAMADA DE ÚLTIMA HORA PUSO TODO EN RIESGO: «NO PUEDO VENDERLES MI TIERRA»



Se toparon con una amplia gama de intereses, desde dueños decididos a negociar, hasta nueve familias que llevaban décadas habitando predios que no poseían formalmente. «En una carretera, tener el 99% de las propiedades no sirve. Hay que tener el 100%», explican en el Fondo BPS. Y añaden: «Fue una tarea titánica, porque había que hacer más de 100 negociaciones».

Es así como decidieron estructurar un abanico de escenarios —alternativos y atractivos— para responder a los diferentes perfiles de vendedores y ocupantes de predios. En el caso de los propietarios con voluntad de negociar, además de la compra directa, se les ofreció intercambiar sus tierras por inmuebles con iguales o mejores condiciones. Incluso, se les propuso ser accionistas del proyecto, en cuyo caso recibirían un porcentaje de los ingresos generados por el uso de la vía. Para los hogares que ocupaban irregularmente terrenos, se estableció un plan de reasentamiento que les garantizó condiciones sustancialmente mejores tras la reubicación. El Fondo BPS, de hecho, adquirió un espacio de 6.300 metros cuadrados y le ofreció a cada familia 350 metros cuadrados con casa y servicios públicos, otorgando la respectiva documentación de los terrenos legalizados e inscritos en el Registro de la Propiedad de Guatemala. Marvely Velásquez, madre cabeza de familia, narra cómo ella vivía en una vivienda pequeña y sin terminar, en un punto donde precisamente pasaría la carretera. «A la hora de llover se inundaba. Pero ahora, mi nueva casa tiene todo lo que en la otra no tenía: drenajes, agua, luz...».

De manera complementaria, los ejecutores de la iniciativa entendieron la importancia de afianzar lazos con la comunidad en general, lo que a su vez produjo mayor confianza con los propietarios de las tierras. Es por esto que crearon Xamba, una bolsa de talentos con los datos de trabajadores locales, a fin de ser priorizados por diferentes empresas y contratistas al momento de emplear personal para la obra. Además, desarrollaron Emprendex, una estrategia para involucrar a emprendedores y empresarios de la zona como proveedores del proyecto. También se creó un programa para capacitar a mujeres y jóvenes de la región en la creación y gestión de viveros comunitarios, a cargo de suministrar los árboles que acompañan la vía —como medida de reforestación—.

Gracias a todos estos beneficios asociados al proyecto, la obra se salvó de ser cancelada a última hora, según recuerdan en el Fondo BPS. «Ya teníamos comprometidos el 99% de los terrenos y estábamos a una semana de firmar el crédito con los bancos (para comprar dichos terrenos). Pero una señora de 84 años, que tiene 40 años de vivir en Estados Unidos, nos llamó y nos dijo: “No puedo venderles mi tierra. Es mi único vínculo con Guatemala”. Inmediatamente, le compramos un boleto aéreo y la llevamos a su terreno. Cuando entendió el gigantesco impacto del proyecto para los guatemaltecos, firmó la compraventa y cerramos la negociación con el 100 por ciento de los propietarios, un día antes de la firma con los bancos».



«ES LA PRIMERA CARRETERA SOSTENIBLE EN LATINOAMÉRICA»

Superado el asunto de las tierras, a los ejecutores del Fondo BPS les esperaba otro desafío de gran envergadura, asociado a las obras.

Al tratarse de un proyecto sin intervención pública, los riesgos pesaban totalmente en actores privados, lo que constituía una amenaza para la sostenibilidad de la iniciativa, entre otras razones, por la sobrecarga en ellos de la responsabilidad financiera y las posibilidades de quiebra o abandono del proyecto, lo que a su vez desincentivaba la participación de nuevos actores. Lo anterior, en un contexto de eventuales sobrecostos, retrasos, contingencias y variaciones en volúmenes de trabajo y en los valores de los insumos, como es habitual en obras de infraestructura.

Frente a estas amenazas, diseñaron un marco de colaboración mutua entre financistas, contratistas y proveedores que fue decisivo por los estímulos que trajo para todas las partes, desde optimizaciones en la coordinación y garantías para la ejecución, hasta eficiencias compartidas en materia de tiempo, calidad y gasto. Esto fue determinante porque, justamente,

algunas megaobras carecen de mecanismos que alienten sinergias cruciales entre organizaciones con distintas responsabilidades e intereses, lo que suele llevar a demoras y aumentos en el presupuesto.

Entre otras ventajas, el esquema de cooperación descrito facilitó alianzas específicas entre el Fondo BPS y diversos contratistas y proveedores de insumos para la construcción de los 23 puentes y las 20 bóvedas mencionadas en el primer segmento de esta historia. Así pudieron negociar materiales con precios iguales y preferenciales para todos, haciendo que las condiciones de los contratos fueran más atractivas y rentables tanto para el Fondo como para los oferentes.

Adicionalmente, una sola empresa supervisora fue contratada para coordinar todas las obras, lo que ha facilitado la gestión integral de actividades, permitiendo ajustes en la ejecución sin afectar

tiempos, ni costos, ni calidad. Esta manera de operar ha contribuido a la realización eficiente de trabajos que involucran a diferentes actores, como mantenimientos conjuntos y apoyo entre compañías que comparten espacios físicos.

En el Fondo BPS destacan el trabajo articulado que han venido haciendo y se sienten especialmente orgullosos por lo que significará la vía para los guatemaltecos y para la región, en términos de adaptación frente a amenazas ambientales: «Es la primera carretera sostenible y resiliente al cambio climático en Latinoamérica. Esto es clave para nosotros, porque Guatemala está entre los primeros 10 países del mundo en impactos por el cambio climático. Así estamos demostrando que se puede construir infraestructura de una forma eficiente y sostenible».

SUPER HÉROES

DEL DESARROLLO 2024



COLOMBIA



**LAS COMUNIDADES QUE
TRANSFORMARON UN
PRESENTE INCIERTO EN UN
FUTURO SOSTENIBLE EN
COLOMBIA**



COLOMBIA



En Paramillo y Catatumbo Barí, dos de los más importantes parques nacionales de Colombia, confluyen fuerzas tan maravillosas como inquietantes. En medio de la inmensa biodiversidad de sus bosques y fuentes de agua, coexisten jaguares y osos de anteojos, así como grupos armados al margen de la ley, cultivos de uso ilícito y minas antipersona. Allí, también habitan comunidades vulnerables que han sufrido los impactos de la guerra y que en muchos casos siembran coca como única opción para subsistir.

Tan solo entre 2020 y 2022 se deforestaron en dichos parques más de 4.300 hectáreas, el equivalente a unos 6.000 campos de fútbol. Frente a semejante realidad, se diseñó un proyecto para proteger los ecosistemas de Paramillo (al noroccidente del país) y Catatumbo Barí (al nororiente). «¿En serio vamos a hacer un proyecto ambiental en un lugar con tantas tensiones?», se preguntaba una funcionaria de la ONG a cargo de liderar la iniciativa, ACDI/VOCA (Agricultural Cooperative Development International / Volunteers in Overseas Cooperative Assistance).

Las áreas a intervenir se definieron junto a los jefes de cada parque. Se trata de funcionarios públicos que, con apenas un puñado más de trabajadores, representan la única presencia que el Estado hace —a través de Parques Nacionales de Colombia— en vastos territorios del país. Tan solo Catatumbo Barí comprende cerca de 160.000 hectáreas (dos veces el tamaño de Nueva York), pero el promedio de funcionarios y contratistas a cargo del parque fue de apenas 18 personas entre 2021 y 2022.

La participación de las comunidades en el proyecto resultaba esencial, pues uno de los objetivos principales era firmar con ellas «acuerdos de conservación», en los que debían comprometerse a preservar bosques y fuentes de agua —que es, en sí mismo, un deber y un beneficio—, a cambio de recibir apoyo para impulsar sus emprendimientos y trabajar la tierra con proyectos sostenibles. Al principio, sin embargo, los habitantes de los parques se resistieron a la iniciativa. Temían que fueran objeto de represalias, o por parte del Estado (al reconocer la presencia de cultivos de uso ilícito en el área) o por parte de actores armados ilegales (por sumarse al proyecto). Tampoco se animaban a participar por la importancia económica que tenía para sus familias el ingreso proveniente de los cultivos de coca. De hecho, voceros de ACDI/VOCA recuerdan el impactante anhelo de un niño indígena de tan solo 11 años: «Dijo que quería ser ingeniero químico para producir coca más pura». Esta escena reafirmó la gran necesidad de impulsar emprendimientos agropecuarios sostenibles que les permitieran a las comunidades generar ingresos legítimos y suficientes.



«NO PODEMOS COMPETIR CON LO QUE GANAN POR LA COCA, PERO... ¿ESO ES LO QUE QUIEREN PARA SUS HIJOS?»

En un principio, muchos miembros de estas comunidades se resistieron a entregar información exacta sobre sus predios, especialmente datos puntuales de linderos, lo que era necesario para identificar las áreas específicas a intervenir y establecer en ellas compromisos puntuales en el marco de los «acuerdos de conservación».

De otra parte, había un grupo de familias que sí estaban interesadas en el programa, pero no eran titulares de las tierras que habitaban o trabajaban, por lo que no podían disponer de ellas. En otros casos, los terrenos con los que contaban eran muy pequeños o estaban ubicados fuera del área de acción de la iniciativa.

ACDI/VOCA centró esfuerzos en la implementación de la herramienta «DecidoSer», un recurso metodológico de diseño propio que estimula la construcción participativa de conocimiento —a partir de saberes locales— y el desarrollo de espacios comunitarios de reflexión. A través de dicho instrumento se incentivó a los pobladores a autorreconocerse como agentes de cambio, es decir, como actores responsables de

su territorio, de su desarrollo y de un futuro sostenible para todos. «La única opción era ser francos y decirles: “Ustedes desempeñan un rol fundamental en la conservación de estos territorios. Nosotros no podemos competir con lo que ganan por la coca, pero... ¿eso es lo que ustedes quieren para sus hijos?”», cuenta una representante de la ONG ejecutora.

En complemento, a través de talleres de zonificación y planificación predial —organizados por ACDI/VOCA—, las familias aprendieron más sobre sus terrenos, en especial, de sus características agroecológicas y de producción sostenible, rehabilitación y conservación. Así lograron identificar —ellas mismas— alternativas productivas y qué zonas

debían destinarse a la preservación o restauración ambiental. La población entendió, con estos talleres, que proporcionar la información requerida era clave para su progreso, entre otras razones, porque permitiría elaborar mapas catastrales que son esenciales para solicitar créditos bancarios. El interés fue tal que varias asociaciones de productores, con el fin de participar, tomaron la iniciativa de proponer áreas de conservación.



«DEJARON DE DEPENDER DE LA COCA Y EMPEZARON A SOSTENERSE CON LA PRODUCCIÓN DE HUEVOS Y AJÍ»



En paralelo, ACDI/VOCA hizo equipo con esos otros hogares que querían participar y entendían las ventajas de los acuerdos, pero que no eran dueños de los terrenos y, en consecuencia, no podían disponer de los mismos. Tras identificar que eran actores respetados e influyentes de la comunidad, delegaron en ellos parte del diálogo que se debía entablar con vecinos y allegados que sí tenían las tierras necesarias.

Varios fueron convencidos de aportarlas para el desarrollo de acciones de preservación y restauración. Así lo recuerda el miembro de una comunidad que tenía su terreno en una ribera: «Comenzamos un proceso con los dueños de los predios para presentarles el programa y los beneficios de restaurar las orillas que el río estaba erosionando».

A diciembre de 2024 se han suscrito 113 «acuerdos de conservación» que involucran más de 2.000 hectáreas en Paramillo y Catatumbo Barí. Esos terrenos ahora se protegen, restauran o se encuentran bajo sistemas de producción sostenibles, con la participación de 486 familias que han adoptado medios de vida alternativos. Además, se han firmado 29 acuerdos de comercialización, para facilitar la venta de productos orgánicos y sostenibles de 10 cadenas de valor diferentes. «Dejaron de depender de la coca y empezaron a sostenerse con la producción de huevos y ají», destacan en ACDI/VOCA.

Parte del éxito, dicen los ejecutores, consistió en que «más allá de ofrecer una solución única, buscamos que fueran ellos quienes definieran la mejor manera de detener la deforestación y de promover sus propios emprendimientos agropecuarios sostenibles». Añaden que los pobladores de los parques, además de empezar a «reconstruir su confianza en el Estado», ahora se reconocen como «artífices de su propio desarrollo».

Mejor aún, aquel niño indígena de 11 años, que se había propuesto ser ingeniero químico «para producir coca más pura», ha cambiado de aspiración, según cuentan en ACDI/VOCA: «Ahora él tiene un sueño muchísimo más grande. Quiere ser el jefe del Parque Nacional Catatumbo Barí, para proteger sus bosques y su cultura y así garantizar que estén disponibles para las futuras generaciones».

SU



SUPER HÉROES

DEL DESARROLLO 2024



BRASIL



**LAS CONCHAS QUE
SOLÍAN SER UN DESAFÍO
AMBIENTAL Y SE
CONVIRTIERON EN UN
PRODUCTO DE VENTA
MASIVA EN BRASIL**





BRASIL



Una paradoja social ocurría en la laguna de Mundaú, en Maceió, capital del estado brasileño de Alagoas. Allí, más de 1.500 familias han vivido de la pesca y de la recolección de mariscos, en especial del sururu, un mejillón que se ha consolidado como producto típico de la gastronomía regional e, incluso, fue declarado Patrimonio Inmaterial de Alagoas. «Soy marisquera desde pequeña. Siempre he trabajado con sururu», dice orgullosa Graziella, de 23 años y madre de tres hijos.

Ella, que afirma nunca haber tenido una alternativa diferente de ingresos, describe su ocupación como «maravillosa». ¿Cuál es, entonces, la paradoja? Que dicho mejillón, que abunda de manera natural y en beneficio de tantos hogares, conllevó también a una problemática ambiental y de salud pública: 300 toneladas de conchas de sururu eran arrojadas cada mes al aire libre. Una inmensa oportunidad económica era, a la vez, una amenaza para la comunidad.

Frente a esta realidad, el Instituto Brasileiro de Desarrollo y Sostenibilidad (IABS), una asociación privada sin fines de lucro, trabajó con actores privados y públicos —desde empresas, universidades y los gobiernos local y estatal, hasta reconocidos diseñadores— para alcanzar un desarrollo innovador: con la concha de sururu triturada empezaron a producir celosía, una especie de ladrillo perforado que se usa en el levantamiento de muros para facilitar la ventilación y la luz natural en las edificaciones. Le

llamaron cobogó Mundaú. «Después de mucho tiempo y trabajo, vimos que esas mismas conchas de sururu que se tiraban en las calles podían convertirse en materia prima para productos súper innovadores», cuentan en IABS. Y añaden: «Son estas conchas las que, en un trabajo conjunto de fabricación con la propia comunidad, han sido ejemplo de transformación».

La genialidad del producto era incontrovertible: desechos orgánicos convertidos en material de construcción útil y de alta calidad. Sin embargo, también era cierto que, en un comienzo, no había certeza sobre la salida comercial del cobogó, pese a sus virtudes técnicas y estéticas. Poco puede hacerse con un muy buen producto que nadie compra.



UN DILEMA MAYÚSCULO: LIBRARSE DE TODOS LOS DESECHOS, A CAMBIO DE MENOS INGRESOS PARA LA COMUNIDAD

En IABS fueron conscientes de la amenaza que representaba para la sostenibilidad del proyecto el no lograr un volumen de ventas considerable. Fue así como encontraron a un aliado crucial: Portobello, la firma más grande de revestimientos cerámicos de Brasil, con presencia en 75 países.

Esta compañía, tras conocer lo que hacían con el sururu, se sumó para garantizar la distribución comercial del cobogó a través de sus canales de venta. La empresa, de hecho, se interesó en ir más allá, convirtiéndose en socia de la iniciativa y disponiendo de equipos y de un espacio remodelado, en la misma ciudad de Maceió, para almacenar las conchas, tritarlas y producir allí las celosías, industrializando el proceso y empleando a personas de la región.

Se calcula que la alianza con Portobello permitió que la comunidad de pescadores de sururu recibiera ingresos mayores a 300.000 reales al año 2023, unos 60.000 dólares a la tasa de

cambio promedio de entonces. En particular, un grupo de 40 mujeres (dedicadas a la limpieza y venta del sururu cocinado) duplicó sus ingresos. «La vida de Graziella y de muchas otras marisqueiras tomó otro rumbo», aseguran en IABS.

El negocio creció de tal manera que las buenas noticias llegaron de la mano de nuevos desafíos. Por un lado, se hizo necesario constituir una compañía local con la cual suscribir acuerdos, pero los pobladores no deseaban abandonar sus actividades tradicionales para convertirse en emprendedores responsables de una estructura corporativa. Un segundo dilema resultó mucho más

complejo. Podría decirse, incluso, que enfrentaron una nueva paradoja: un actor privado les propuso comprar absolutamente todos los residuos de cáscara, a un valor de 8 reales por tonelada, para transformarlos en cemento. La oferta no era atractiva en términos económicos, pues Portobello pagaba 500 reales por tonelada (es decir, 62 veces más), pero sí permitiría que la ciudad avanzara radicalmente en la solución del problema ambiental, librándose —por completo— de los desechos de sururu.



UNA MONEDA SOCIAL Y UN BANCO COMUNITARIO: DE LA ECONOMÍA CIRCULAR A LA «SOCIOECONOMÍA» CIRCULAR



Frente al primer reto, IABS acompañó a la comunidad en la creación de una empresa social y respaldó a un líder destacado de la misma que generó confianza en los demás y se decidió a gerenciar la compañía, con la misión de gestionar la producción y venta del cobogó a Portobello, además de surtir procesos administrativos como el trámite de licencias ambientales, la emisión de facturas y el trabajo contable.

A través de esta empresa consiguieron que el 100 por ciento de las ganancias se destinaran a un fondo para invertir en proyectos propuestos por la gente.

En cuanto a la nueva paradoja, en IABS recalcan que siempre fue importante trabajar en cómo resolver el problema ambiental de las conchas de sururu abandonadas a cielo abierto en Maceió, «pero más que eso, en cómo mejorar la vida de estas familias». Por eso rechazaron la oferta que les permitiría deshacerse del todo de los desechos, priorizando así el acuerdo inicial con Portobello. Concluyeron que era vital el progreso social y económico de los pobladores, garantizándoles un mejor ingreso, sin desconocer que seguirían trabajando en la recuperación ambiental, aunque tomara más tiempo. Prueba de este compromiso es que, a 2024, unas 200 toneladas de cáscaras de sururu han sido retiradas de las calles.

Este caso se ha vuelto un referente de la llamada «economía circular», que promueve la reutilización eficiente de desechos y la mínima producción de residuos. En Maceió han querido

evolucionar el concepto y hablan de «socioeconomía» circular, por el énfasis que hacen en el fortalecimiento de esquemas comunitarios. Ejemplo de lo anterior es que crearon una moneda social, el sururote, cuya unidad equivale a un real y se paga con ella a quienes recogen y entregan conchas de sururu. Tal denominación es aceptada en supermercados, tiendas de ropa y barberías locales, lo que ha estimulado el comercio entre pobladores. «Puedo comprar comida con ese dinero», confirma Graziella, en referencia al sururote, que además impulsó el nacimiento de un banco comunitario (el Banco Laguna) que otorga microcréditos a la población.

En IABS interpretan que el trabajo realizado es de gran trascendencia: «El cobogó Mundaú es mucho más que una simple pieza de revestimiento decorativo. Es parte de un proceso que ha cambiado vidas en una comunidad del noreste de Brasil, con ingresos, sostenibilidad y dignidad. Lo que comenzó como una simple pregunta —¿qué hacer con las conchas de sururu?— se convirtió en un legado de transformación y eso es lo que hemos comenzado a hacer en otras comunidades de la Amazonía».

SL

S U P E R
HÉROES
DEL DESARROLLO 2024



HONDURAS



**PROFESORES «MÓVILES» Y
TELÉFONOS BÁSICOS: LA
ESTRATEGIA PARA RECUPERAR
APRENDIZAJES EN HONDURAS**





HONDURAS



Solo una niña, Carmen, no se unió al alboroto que hicieron sus compañeros de clase cuando recibieron a representantes de la Red de Solidaridad, entidad del Gobierno nacional a cargo de ejecutar programas de desarrollo social. «Pretendíamos evaluar el nivel de educación que había dejado la pandemia en los niños», recuerda una funcionaria de la Red, al referirse a la visita que hicieron a una escuela rural en el departamento de Olancho, «en medio de la nada», según sus propias palabras.

«Entregamos las guías diagnósticas y veo a Carmen ahí, en una esquinita. Ni siquiera miraba la prueba. Me acerqué y le pregunté: “¿Pasa algo?”. Ella me miró y muy triste empezó a llorar. Me dijo: “No sé leer”».

La crisis desatada por el COVID-19 afectó de manera severa la educación en Honduras. En general, se registró un retroceso académico importante en matemáticas y español, asignaturas en las que ya se presentaban rezagos —desde antes de la pandemia— a lo largo de todos los nueve grados de la educación básica, particularmente en zonas rurales. Si bien se diseñó un plan para impartir clases virtuales, en la práctica muchos hogares en el campo no contaban con herramientas básicas como internet, computadores o teléfonos inteligentes. En ese contexto, muchas familias optaron por ocupar a sus niños y niñas en tareas domésticas y de recolección de café. «Quisimos darles clases a

distancia, pero en esas zonas la tecnología es casi inexistente. Más de 600.000 niños quedaron fuera del sistema educativo formal», afirman voceros de la Red.

Ante semejante panorama, la Red de Solidaridad y la Secretaría de Educación (también adscrita al Gobierno central) decidieron ejecutar una estrategia diferenciada de recuperación y aceleración de aprendizajes en comunidades rurales, con el fin de nivelar los conocimientos de niños y niñas que presentaban resultados académicos menores a los esperados para su edad. Les aguardaba un trabajo arduo porque, además de las limitaciones tecnológicas y geográficas, se enfrentarían a la resistencia de padres y madres de familia, quienes no creían en los beneficios reales de las tutorías y preferían mantener a sus hijos en labores hogareñas y del campo.



«LE PEDÍ A MI MAMÁ QUE FIRMARA PARA VENIR A LAS TUTORÍAS»

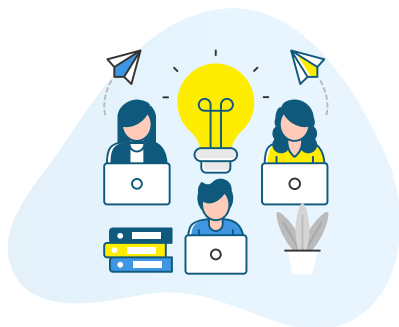
Los ejecutores del programa (la Red de Solidaridad y la Secretaría de Educación) diseñaron e implementaron un modelo mixto de tutorías que tuvo en cuenta la realidad de los hogares en el campo, es decir, la carencia de herramientas digitales para atender clases virtuales.

Por un lado, idearon un esquema de aulas móviles presenciales, desplazando maestros hasta las casas de los alumnos o hasta las fincas en donde laboraban sus familiares. De otra parte, establecieron que se apoyarían en llamadas telefónicas para impartir clases a través de ese medio y que acudirían a mensajes de texto para hacer seguimiento a las actividades escolares.

Era clave, primero, persuadir a las familias que no estaban del todo convencidas de la pertinencia de esta estrategia, por lo que realizaron jornadas y reuniones previas de sensibilización —dinámicas, comprensibles, participativas e informativas— con madres, padres y líderes comunitarios. Todos fueron involucrados en el proceso, incluso los niños. «Yo le pedí a mi mamá que firmara para venir a las tutorías», cuenta un estudiante.

En paralelo, resultaba esencial darle solución a otro importante desafío: los maestros, en quienes recaía la responsabilidad de poner en práctica el plan con los nuevos formatos de enseñanza, no estaban preparados para impartir clases en lugares sin aulas debidamente acondicionadas, ni para desarrollar tutorías a través de llamadas telefónicas y mensajes de texto. En este punto, los ejecutores hicieron un riguroso trabajo de identificación de aquellos profesores que podrían ser más idóneos para llevar a cabo el modelo mixto de enseñanza. Es así como seleccionaron a los tutores analizando sus perfiles, trayectoria profesional y su especialidad docente en matemáticas y español, además de tener en cuenta su disponibilidad para trabajar en la modalidad mixta.

Fue igualmente determinante avanzar en una rápida adaptación de los materiales educativos, de acuerdo con los formatos establecidos. Entre otras acciones, se diseñaron manuales para las tutorías y se elaboró una «caja de herramientas pedagógicas» con 21 documentos, entre los que había guías de las asignaturas y textos escolares. De esta forma unificaron criterios de enseñanza que se fueron ajustando, al validar su pertinencia y efectividad con los maestros seleccionados. Ellos participaron en intensivas jornadas de capacitación, con el objetivo de formarse para implementar la metodología del programa y hacer uso apropiado de los materiales.



EN 10 SEMANAS MEJORARON LOS APRENDIZAJES DE LOS ESTUDIANTES



«Los tutores, que hicieron un trabajo increíble, se iban con los niños a las cortas de café (periodos de cosecha), y ahí los niños, sin darse cuenta, aprendían a contar con los granitos, al tiempo que mejoraba su lenguaje. Fue un esfuerzo monumental», cuentan funcionarios de la Red de Solidaridad.

Lo anterior lo reafirma un estudiante de noveno grado, de la pequeña comunidad de Yaruconte, en el municipio de Cucuyagua (departamento de Copán): «Recibí la tutoría junto con la profesora Perla, que me enseñó muchas cosas de matemáticas y español: a sumar, restar, multiplicar y dividir; palabras nuevas y muchas cosas que todavía no sabía».

En el marco de esta estrategia, fue decisivo el desarrollo de un sistema de seguimiento y monitoreo continuo, que permitió hacer ajustes sobre la marcha a las tutorías, gracias a pruebas periódicas que registraban los avances de los estudiantes y facilitaban la identificación de aspectos a mejorar. Precisamente, de acuerdo con una evaluación diagnóstica entre alumnos de cuarto a noveno grado, en solo 10 semanas aumentó la proporción de estudiantes que alcanzaron los niveles deseados de «satisfactorio» o «avanzado» tanto en español

(de 48,1% a 50%) como en matemáticas (de 24,2% a 27,6%). También se evidenciaron mejoras en la fluidez lectora en todos los niveles. En séptimo se presentaron los mayores avances, al pasar de leer 71 a 104 palabras por minuto.

El programa casi duplicó su alcance, con respecto a lo inicialmente previsto. Si bien la meta era llegar a 3.000 alumnos en áreas rurales, finalmente se beneficiaron de estas tutorías mixtas más de 5.600 estudiantes, gracias a que la estrategia motivó el interés y la participación de otros hogares. En la Red de Solidaridad están orgullosos de lo conseguido, pero no se conforman: «En cualquier lugar de Honduras hay una Carmen que nos está esperando para que la ayudemos a ganar..., a ganar esos conocimientos que le van a ayudar para seguir adelante».

SA

S U P E R
HÉROES
DEL DESARROLLO 2024



BOLIVIA



**FRENTE A LA
INCERTIDUMBRE, UN
GRUPO DE RECICLADORAS
ELIGIÓ SU PROPIO
DESTINO EN BOLIVIA**





BOLIVIA



La vida de Mariluz, que nunca ha sido fácil, se tornó especialmente dura cuando su esposo sufrió un accidente que le impidió volver a trabajar. En un afán urgente por generar ingresos, la mujer empezó a desempeñarse como recicladora informal en el botadero a cielo abierto de Warnes, a las afueras del municipio de Riberalta, en el departamento del Beni (Bolivia). Cuenta que «trabajaba al aire libre, bajo el sol, con sed», lo que no impidió que se involucrara de lleno en las tareas de separación y clasificación de residuos.

Tanto así que se convirtió en «la voz que lo sabía todo», según narran personas que conocen su caso. Quiere decir que comprendía muy bien qué podía reutilizarse, dónde vender y a qué precio, lo que hizo que su figura adquiriera relevancia en la comunidad de recicladores, compuesta mayoritariamente por mujeres en contextos similares.

La tarea que juntos desempeñaban era, sin duda, de mucha importancia, pero no suficiente. Bolivia, con 12,2 millones de habitantes, produce 8.300 toneladas diarias de residuos sólidos, lo que equivale a llenar con desperdicios, cada día, más de tres piscinas olímpicas. Del total, solo un 8 por ciento se recicla, un 32 por ciento va a rellenos sanitarios y el 60 por ciento se queda en calles, microbasurales y botaderos a cielo abierto. Ante este panorama, se creó el Programa para la Implementación de la Gestión Integral de Residuos Sólidos, una iniciativa que significó la construcción del primer complejo para el

tratamiento integral de residuos del país. Una buena noticia para Bolivia, pero no para Mariluz y sus compañeros —al menos, no en principio—. El proyecto implicaba el cierre del botadero de Warnes, que no cumplía con la regulación vigente para la gestión de residuos, si bien representaba el sustento diario para 52 recicladores (el 96 por ciento mujeres, entre ellas Mariluz), quienes ganaban allí 70 dólares mensuales, en promedio.

El ejecutor de la iniciativa, la Unidad Coordinadora del Programa de Agua y Alcantarillado Periurbano (UCP-PAAP), del Ministerio de Medio Ambiente y Agua, comprendió pronto que debían tomar cartas en el asunto frente a la preocupación, desconfianza y rechazo generalizado que el proyecto generaba en quienes debían ser sus mayores aliados: la comunidad recicladores.



MULTIPLICARON SUS INGRESOS, DE 70 A 240 DÓLARES MENSUALES



Rápidamente, funcionarios de la UCP-PAAP estructuraron una propuesta que valía la pena escuchar: el Plan de Inclusión Social (PISO), en el que se planteó codiseñar, con el grupo de trabajadoras, estrategias puntuales para la generación de ingresos, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de ellas.

Es así como las recicladoras participaron activamente en la construcción de varias alternativas productivas, entre las que se incluyó la posibilidad de continuar con sus labores de reciclaje, pero en condiciones mucho más favorables que las anteriores. «Desarrollaron estrategias de manera conjunta para formalizar su trabajo como recicladoras y a través de una asociación sólida y reconocida», explican en la UCP-PAAP. En concreto, fueron 20 las mujeres que se animaron a constituir la llamada Asociación de Recuperadores Riberalta Limpiecita, obteniendo un contrato con el municipio para hacerse cargo de las labores de barrido y recolección en la localidad.

Las afiliadas —las mismas que temían quedarse sin el sustento que les ofrecía el botadero de Warnes— no solo siguieron aportando económicamente a sus hogares, sino que

multiplicaron sus ingresos por más de tres, al pasar de 70 a 240 dólares mensuales. También recibieron capacitaciones técnicas en separación y clasificación de materiales, seguridad laboral y organización interna. El caso de Mariluz fue más allá: «Pasó de ser una recicladora informal a ser la presidenta de la Asociación», recalcan funcionarios del programa.

Las otras participantes escogieron un camino diferente, pero también provechoso e ilusionante: decidieron emprender, con respaldo de la UCP-PAAP y del BID. En tal sentido recibieron capital semilla para el establecimiento de diferentes negocios, como venta de comida (en donde se calcula que empezaron a percibir, en promedio, 214 dólares al mes), minimercados (143 dólares mensuales de ingreso) y salones de belleza (123 dólares).



MARILUZ, PUENTE DE COMUNICACIÓN CON COORDINADORES DEL PROGRAMA

En este proceso fue clave que la unidad ejecutora se apoyara en tres liderazgos que resultaron decisivos para el éxito del proyecto. Por un lado, la especialista social de la UCP-PAAP fue determinante al abanderar el proceso de diálogo —de casi dos años— con el grupo de recicladores.

Se ganó la confianza de ellos, conociendo de primera mano sus necesidades y visitando sus domicilios y el botadero de Warnes en la etapa inicial. Luego, acompañó todo el ciclo del proyecto, desde el diseño hasta la ejecución y el seguimiento post-ejecución, para garantizar la pertinencia de las acciones acordadas. Lo anterior permitió construir un lazo de confianza crucial para el diseño conjunto de soluciones.

El segundo liderazgo, central en esta historia, fue el de Mariluz, «un puente fundamental de comunicación y conciliación entre la unidad ejecutora y la comunidad de recicladores»,

según reconocen en la UCP-PAAP. En su momento, el alcalde de Riberalta se acercó a ella para pedirle que los acompañara y aconsejara, en aras del buen desarrollo del programa. «Mariluz se puso a la orden del equipo ejecutor para ver cómo incorporar a algunas de sus compañeras al proyecto», detallan voceros del mismo.

El tercer liderazgo a resaltar fue el del municipio, por la confianza que depositaron en la Asociación, al hacerla parte del equipo local de gestión de servicios, gracias al contrato que suscribieron con las recicladoras para efectuar actividades de limpieza y aseo en el pueblo.

Esto contribuyó a la sostenibilidad de la organización y sirvió para ahondar los esfuerzos de formalización y de fortalecimiento de capacidades de las trabajadoras.

Si bien la vida de Mariluz nunca había sido fácil, este programa llegó para recompensar la tenacidad de ella y de sus coequiperas, no solo por las mejores condiciones en las que trabajan ahora. Gracias a todo el acompañamiento que han recibido, dicen representantes de la iniciativa, «hemos trabajado en la autoconfianza y autoestima de ellas, reconociendo su valor y su fortaleza como jefas de hogar».

S U P E R **HÉROES** DEL DESARROLLO 2024

ENSEÑANZAS DE UNOS;
AL ALCANCE DE TODOS:



11

**LECCIONES APRENDIDAS
DE SUPERHÉROES DEL
DESARROLLO.**



GUATEMALA

- ➔ El sector privado asumió la entera responsabilidad de construir, sin apoyo estatal, el tramo de una vía de gran importancia para Guatemala y Centroamérica —hace parte de la carretera que va desde Panamá hasta México y es vital para el transporte de carga regional—. En manos de estos privados también quedó la misión de adquirir las tierras ubicadas en la ruta diseñada, teniendo que negociar con decenas de propietarios y algunos ocupantes sin títulos de propiedad. El Fondo BPS, ejecutor del proyecto, estructuró una gama de propuestas diferenciadas, de manera que sus contrapartes eligieran la opción más atractiva para cada una, desde la compra directa de predios y la reubicación en inmuebles con mejores condiciones, hasta la posibilidad de convertirse en accionistas de la iniciativa. En paralelo, idearon programas para que la obra beneficiara a los habitantes locales con empleos, apoyo a emprendedores y formación para jóvenes y mujeres, lo que consolidó el entusiasmo de la comunidad y de los propietarios. Esta historia aconseja que, en procesos de adquisición de tierras por parte de privados, se pueden crear portafolios de ofertas variadas y atractivas para persuadir propietarios, reubicar ocupantes y generar confianza en la gente.
- ➔ Toda la responsabilidad financiera de la obra recaía sobre empresarios, quienes no contaban con ninguna garantía o acompañamiento público, lo que amenazaba la sostenibilidad del proyecto frente a eventuales sobrecostos, retrasos, contingencias y variaciones en el costo de los insumos. En consecuencia, los ejecutores diseñaron un marco de cooperación mutua que trajo incentivos para financistas, contratistas y proveedores, a través de mecanismos de coordinación y eficiencias compartidas en tiempo, calidad y gasto. Por ejemplo, se establecieron alianzas con el propósito de comprar insumos a precios iguales y preferenciales para todos. Asimismo, se contrató a una sola empresa supervisora para articular y optimizar las obras. Esta iniciativa invita a diseñar acuerdos de colaboración que habiliten un trabajo armónico y eficiente entre diferentes actores privados, en el marco de una megaobra de infraestructura. Lo anterior, en pro de la estabilidad presupuestal, el cumplimiento de plazos y la calidad del proyecto. En tal contexto, es posible concertar con proveedores mejores precios para todos.



COLOMBIA

- ➔ La presencia de cultivos de uso ilícito y grupos armados en dos parques nacionales obstaculizó que las comunidades de esos territorios participaran en un proyecto de reforestación y conservación ambiental. Además de temer represalias de actores del conflicto, muchos no querían dejar de lado los ingresos que representaban para sus familias la siembra de coca, pese a que la iniciativa ofrecía apoyar emprendimientos agropecuarios sostenibles. La ONG ACDI/VOCA implementó un recurso metodológico que estimula la reflexión colectiva —a partir de saberes locales—, lo que llevó a las familias de los parques a autorreconocerse como agentes de cambio, responsables de construir un futuro sostenible para sus hogares, más allá de un incentivo económico inmediato. El efecto fue tal que se firmaron acuerdos para proteger más de 2.000 hectáreas y casi 500 familias adoptaron medios de vida alternativos. Casos como este sugieren la conveniencia de desarrollar procesos pedagógicos y colaborativos que alienten a las comunidades a comprender su deber en la creación de soluciones sostenibles para ellas, lo que es posible con instrumentos participativos que les permitan determinar sus propios modelos productivos.
- ➔ Varias familias sí estaban altamente interesadas en el proyecto, pero no eran titulares de las tierras que habitaban o trabajaban, por lo que no podían disponer de los terrenos. En otros casos, los predios eran muy pequeños o estaban ubicados fuera del área de acción de la iniciativa. ACDI/VOCA decidió hacer equipo con dichos hogares, tras identificar que eran actores respetados e influyentes de la comunidad. Delegaron en ellos parte del diálogo que se debía entablar con vecinos y allegados —que sí tenían los predios necesarios—, convenciendo así a más familias de ser parte del programa. De lo anterior se puede concluir que cuando algunos miembros de una comunidad no cumplen con requisitos formales o indispensables para el avance de una estrategia, pero están interesados en respaldarla, es posible apoyarse en su liderazgo para que atraigan a otros actores que sí cuentan con las condiciones exigidas.



BRASIL

- La pesca de sururu, un mejillón clave para la economía de cientos de familias en la ciudad de Maceió, se convirtió en una amenaza ambiental y de salud por las toneladas de conchas que se botaban al aire libre. A través de un proceso innovador, el Instituto Brasileiro de Desarrollo y Sostenibilidad (IABS) logró convertir los desechos en cobogó, un tipo de ladrillo útil para el sector de la construcción. Sin embargo, al carecer de salida comercial para este producto, la iniciativa corría riesgo. En respuesta, se asociaron con Portobello, la compañía de revestimientos cerámicos más grande del país, que adquirió los productos derivados del sururu para venderlos con éxito a través de sus canales. Experiencias así demuestran que si falta claridad sobre la demanda en el mercado de un producto reciclado —cuya venta es crucial para la continuidad de estrategias ambientales y sociales—, deben establecerse alianzas con actores privados capaces de masificar la comercialización y así hacer sostenibles proyectos de economía circular que buscan la reutilización eficiente de residuos.
- La comunidad se resistió a participar en la constitución de una compañía local, que era necesaria para gestionar la producción y venta del cobogó, así como para adelantar procesos administrativos. Los pobladores no deseaban renunciar a sus actividades de pesca. Ante esto, IABS acompañó la creación de una empresa social e identificó a un líder capaz que generó confianza en los otros y aceptó dirigir la compañía. El caso sugiere que, cuando grupos de beneficiarios prefieren conservar sus roles productivos, y no asumir responsabilidades corporativas que se requieren para comercializar sus productos, es posible asesorarlos en la constitución de empresas comunitarias y en la designación de al menos un líder local que gerencie el negocio de todos.
- Una empresa ofreció comprar todas las conchas de sururu, por un valor mucho menor al que ofrecía Portobello. Si bien eso significaba que los ingresos de los pobladores se reducirían de forma dramática, también representaba que se librarían de los desechos en las calles. Ante este dilema, entre IABS y la comunidad eligieron mantener el acuerdo con Portobello, priorizando el progreso social y económico de los pobladores y entendiendo que debían continuar con la recuperación ambiental ya prevista, aunque tardaran más. Ellos le llaman a esto «socioeconomía circular» (como evolución de la economía circular mencionada en la primera lección de este caso), en la que le dan especial importancia al fortalecimiento de procesos comunitarios. Por lo mismo fue creada una moneda social, el sururote, con la que pagan a quienes trabajan en la pesca de sururu. Al ser aceptada en negocios locales ha estimulado el comercio entre pobladores e, incluso, impulsó el nacimiento de un banco comunitario que otorga microcréditos. A partir de este proyecto se recomienda privilegiar enfoques holísticos que garanticen mínimos de vida económicos para la gente, sin renunciar al alcance de objetivos ambientales aunque estos últimos demoren más. Lo anterior es viable a través de sistemas de innovación social en el que distintos actores e instrumentos, como bancos comunitarios y monedas sociales, contribuyan al crecimiento y prosperidad de la gente.



HONDURAS

- ➔ Por la pandemia del COVID-19, más de 600 mil alumnos abandonaron sus estudios escolares en 2020. Aunque se elaboró un plan para ofrecer clases virtuales, las familias en el campo no tenían internet, ni computadores o teléfonos inteligentes, por lo que niñas y niños fueron ocupados en labores domésticas o campesinas. La Red de Solidaridad y la Secretaría de Educación de Honduras (ambos organismos gubernamentales) desarrollaron un modelo mixto de tutorías que no requería de tecnologías digitales: aulas móviles, que significó desplazar maestros hasta donde se encontraban los estudiantes, en zonas apartadas; y uso de teléfonos básicos para dar clases y hacer seguimiento a través de llamadas y mensajes de texto. La meta inicial era atender a 3.000 alumnos, pero llegaron a más de 5.600, pues la estrategia atrajo el interés de nuevos hogares. Esta historia invita a contemplar formatos y herramientas poco acostumbradas en un mundo cada vez más digital, como son la presencialidad y el uso de teléfonos de primera generación. Lo anterior, en contextos de cambio, adaptando y flexibilizando los proyectos al momento de llevar programas educativos a comunidades dispersas geográficamente y con rezagos tecnológicos que no pueden ser resueltos en el corto plazo.
- ➔ Los profesores no estaban preparados para implementar, en la práctica, las tutorías móviles ni las clases a través de teléfonos. Los ejecutores del programa identificaron a los maestros más idóneos para el modelo mixto de enseñanza, teniendo en cuenta su disponibilidad, perfil, trayectoria y especialidad en matemáticas y español. Además de capacitarlos, adaptaron los materiales educativos con manuales para las tutorías, guías de las asignaturas y textos escolares. En adición, hicieron pruebas periódicas para conocer los avances de los alumnos. Así constataron mejoras en los resultados de estudiantes de cuarto a noveno grado —en solo 10 semanas—, en español, matemáticas y fluidez lectora. Casos como este sugieren que, en situaciones de urgencia, es posible adelantar procesos expeditos de selección y formación de docentes, así como disponer de materiales educativos que se ajusten a nuevos formatos de enseñanza, de manera que se puedan apropiar modelos recién estructurados de recuperación de aprendizajes. Es igualmente viable y necesario establecer mecanismos permanentes de seguimiento de resultados académicos, que permitan hacer ajustes sobre la marcha de los proyectos, sin esperar hasta el final cuando ya no es posible realizar mejoras.



BOLIVIA

- ➔ La construcción de una nueva planta integral de residuos causó preocupación y rechazo en un grupo de recicladoras, pues la obra implicaba el cierre del botadero a cielo abierto en el que ya trabajaban y del que dependía su sustento. Los ejecutores de este proyecto le propusieron a la comunidad de recicladoras que idearan, ellas mismas, de qué querían vivir. Esto llevó a un trabajo conjunto en el que apoyaron a quienes quisieron continuar con su actividad, pero formalizadas y creando una asociación sostenible, y a otro grupo que decidió crear emprendimientos, a través de capital semilla facilitado por el mismo programa. Todas multiplicaron sus ingresos, lo que desvirtuó el temor inicial de perder su sustento. De lo anterior se puede concluir que cuando un proyecto genera temor por la posible afectación a los medios de vida de una comunidad, es útil involucrar a esa misma población en la cocreación de planes orientados a garantizar que sus ingresos se mantengan e, incluso, aumenten.
- ➔ En el contexto de esta iniciativa, era necesario crear confianza con la comunidad de mujeres, que al inicio se mostraban incrédulas de los beneficios de participar en el codiseño de soluciones. Ante esto, se apoyaron en tres figuras determinantes. Primero, la vocera de las recicladoras, que se convirtió en un puente de entendimiento con los miembros del programa. Segundo, la especialista de la unidad ejecutora, que asumió de lleno un diálogo empático con las beneficiarias, desde cuando conoció de primera mano dónde vivían y cómo trabajaban, hasta el momento de asegurarse de que los planes cumplieran con las expectativas de todas. Tercero, la administración municipal que, además de involucrarse en las diferentes etapas del proyecto, tomó una decisión vital al otorgarles a las recicladoras un contrato para proveer servicios de limpieza y aseo en la localidad. Esta experiencia sugiere que, ante el escepticismo de poblaciones impactadas por un programa, es necesario identificar y apalancarse en liderazgos diversos y complementarios: figuras locales que gocen de credibilidad, actores externos especialistas en construcción de diálogos con comunidades y también gobiernos que les den impulso a las estrategias definidas.

SH ^{S U P E R} HÉROES

DEL DESARROLLO 2024

Copyright © 2025 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