

# **Gestión y auditoría de proyectos de desarrollo económico y social**

Rosa de Lourdes Acosta Velarde  
María Verónica Campaña Lara  
Edison Marcelo Melendres Medina  
María Lorena Flores Velastegui

# Gestión y auditoría de proyectos de desarrollo económico y social

Rosa de Lourdes Acosta Velarde  
María Verónica Campaña Lara  
Edison Marcelo Melendres Medina  
María Lorena Flores Velastegui

© Rosa de Lourdes Acosta Velarde  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)  
María Verónica Campaña Lara  
Instituto Superior Universitario Stanford e Instituto  
Superior Tecnológico José Ortega y Gasset  
Edison Marcelo Melendres Medina  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH)  
María Lorena Flores Velastegui  
Fuerza Aérea Ecuatoriana

### **Título de libro**

Gestión y auditoría de proyectos de desarrollo económico y social

### **ISBN: 978-9942-33-516-6**

Publicado 2022 por acuerdo con los autores.

© 2022, Editorial Grupo Compás

Guayaquil-Ecuador

### **Cita.**

Acosta, R., Campaña, M., Melendres, E., Flores, M. (2022) Gestión y auditoría de proyectos de desarrollo económico y social. Editorial Grupo Compás.

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

   @grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com

## PREFACIO

Este libro tiene como propósito introducir a los lectores en la gestión y auditoría de proyectos de desarrollo económico y social, proporcionando información sobre los aspectos esenciales para así favorecer la comprensión del tema.

Se aborda una revisión de los conceptos, definiciones, propósitos y alcances de la gestión de proyectos y su auditoría, tomando en consideración su evolución e impacto en las organizaciones en esta época de cambio y adaptación. Uno de los grandes retos de toda organización pública que promueve el desarrollo económico y social es ser capaces de que las ideas se transformen en propuestas y finalmente en proyectos concretos que beneficien la calidad de vida de la sociedad, maximizando los recursos disponibles y en el tiempo adecuado.

En el *capítulo uno* se examina la gestión de proyectos desde una perspectiva conceptual y como una disciplina profesional, se revisa el ciclo de la gestión de proyectos cuyo proceso permitirá la consecución óptima de resultados. Además, incluye a la gestión del conocimiento

como parte fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto, tomando en consideración los modelos de conocimiento existentes. Asimismo, se explora como la gestión de riesgos y sus prácticas adecuadas son un punto importante para evitar las crisis dentro del ciclo de vida del proyecto. Del mismo modo se presenta la estructura de gestión eficiente basados en sus componentes, su implementación basada en cuestiones legales, administrativas y financieras. Finalmente explora los procesos para asegurar la calidad del proyecto, su sostenibilidad, ciertas metodologías aplicables, los roles del equipo que se involucra en un proyecto y las habilidades requeridas.

En el *capítulo dos*, se presenta la auditoría de proyectos como la herramienta indispensable para evaluar proyectos. Se expone su proceso, planificación, componentes, condiciones, selección del equipo auditor, desafíos, responsabilidad ética y todo aquello que da como resultado un informe eficiente que beneficia y fortalece el proyecto detectando posibles puntos de mejora.

El *capítulo tres*, explora el desarrollo económico y sus implicaciones en la sociedad, el papel del gobierno para

lograr un desarrollo y crecimiento económico, tomando en cuenta sus diferencias a través de un contraste. También muestra las posibles barreras a las que se enfrenta el desarrollo y como se mide el crecimiento económico a través del INB y el PIB.

El *capítulo cuatro* introduce las definiciones de desarrollo social y sus principios. Además, incluye el papel de la sociedad civil, del individuo y del pionero en el cambio social y como sus intervenciones pueden generar un impacto relevante. Asimismo, se enfoca en la situación de Latinoamérica frente al desarrollo social, sus desafíos y avances en relación a la pobreza, las desigualdades y los derechos humanos.

Finalmente, esperamos que este documento pueda ser una fuente de consulta para aquellos estudiantes, docentes, profesionales y cualquier interesado en el desarrollo y auditoría de un proyecto con este enfoque.

Los autores

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: GESTIÓN DE PROYECTOS .....</b>	<b>19</b>
1. Gestión de proyectos .....	19
1.1. Ciclo de gestión de proyectos.....	25
2. Gestión del conocimiento.....	31
3. Gestión de riesgos y conflictos.....	40
4.1. Riesgos de la gestión cíclica de proyectos .....	44
4. Estructura de la organización del proyecto .....	45
4.1. Comité Directivo (SD) .....	47
4.2. Coordinador del proyecto (PC).....	48
4.3. Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).....	49
4.4. Gerente de Calidad .....	50
4.5. Gestor del Marco Conceptual (CFM).....	51
4.6. Responsable de seguridad del proyecto (PSO) .	51
4.7. Comité de Difusión (DC).....	52
4.8. Comité de Ética (CE).....	53
4.9. Consejo asesor (OA) .....	53
4.10. Consejo Asesor de Seguridad (SAB).....	54
4.11. Líderes del paquete de trabajo (WPL) .....	55
5. Implementación del proyecto.....	56
5.1. Acuerdos y cuestiones legales.....	56
5.2. Asuntos administrativos .....	62
5.3. Asuntos financieros .....	66
5.4. Sistema de coordinación.....	69
5.5. Sistemas de información de gestión de proyectos (PMIS)	74

6.	Aseguramiento de la Calidad .....	75
6.1.	Proceso de planificación del paquete de trabajo 76	
6.2.	Proceso de producción de entregables.....	78
7.	Sostenibilidad en la gestión de proyectos .....	80
8.	Enfoques a medida basados en las metodologías de gestión de proyectos.....	83
9.	Aumento de la demanda de directores de proyectos..	85
10.	Equipos de proyecto diversificados que involucran a miembros remotos .....	88
11.	Nuevos requisitos en las habilidades del gerente de proyecto y de los miembros del equipo .....	90
	<b>CAPÍTULO II: AUDITORÍA DE PROYECTOS .....</b>	<b>94</b>
1.	La auditoría del proyecto.....	94
2.	Proceso de auditoría del proyecto .....	95
3.	Planificación de la auditoría .....	97
3.1.	Priorización de la auditoría.....	97
3.2.	Elección del equipo de auditoría .....	98
3.3.	Recopilación de información.....	99
3.4.	Evaluación de riesgos de un proyecto.....	102
3.5.	El programa de auditoría del proyecto.....	103
4.	Trabajo de campo.....	103
5.	Elementos para la revisión .....	104
6.	Evaluación y presentación de informes .....	107
6.1.	Evaluación .....	108
6.2.	Evaluación de beneficios .....	110
6.3.	Presentación de informes.....	110
7.	Seguimiento.....	111



8.	Accesibilidad a la información para las auditorías de proyectos.....	114
9.	El ciclo de vida de la auditoría del proyecto .....	115
9.1.	Inicio de la auditoría.....	116
9.2.	Definición de la línea de base del proyecto ....	118
9.3.	Base de datos de auditoría .....	119
9.4.	Análisis inicial del proyecto.....	120
9.5.	Preparación del informe de auditoría .....	120
9.6.	Terminación de la auditoría .....	121
10.	Componentes del informe de estado de la auditoría	121
11.	Las condiciones esenciales de una auditoría de proyecto creíble.....	125
11.1.	Correcta selección del equipo auditor.....	125
11.2.	Accesibilidad a todos los registros y archivos del proyecto	127
11.3.	Fácil acceso para el personal del proyecto.....	128
12.	Medidas para superar los desafíos de la auditoría del proyecto	129
13.	Cómo administrar de manera eficiente la información de auditoría del proyecto .....	131
14.	Justificación para llevar auditores externos al proyecto de auditoría .....	133
15.	El análisis de costos/beneficios de la auditoría de proyectos .....	135
16.	Responsabilidades éticas de los auditores de proyectos.....	136
<b>CAPÍTULO III: DESARROLLO ECONÓMICO.....</b>		<b>139</b>
1.	Definición de Desarrollo Económico .....	141
2.	El contexto del desarrollo económico .....	152

3.	Justificación de la inversión gubernamental en el desarrollo económico .....	162
4.	El gobierno como inversor en capacidad.....	170
5.	Desarrollo Económico vs. Crecimiento Económico....	183
6.	El crecimiento y el desarrollo económico requieren cambio estructural .....	188
6.1.	Aumento de la industrialización.....	191
6.2.	Disminución de la agricultura:.....	191
6.3.	Cambios en los patrones comerciales .....	193
6.4.	Mayor aplicación de capital humano y conocimiento a la producción .....	194
6.5.	Emprender un cambio institucional esencial ...	195
7.	Barreras al Desarrollo.....	198
7.1.	Posibles barreras internas al desarrollo.....	198
7.2.	Posibles barreras externas al desarrollo.....	201
8.	Crecimiento Económico/Criterio de Ingreso del Desarrollo .....	204
9.	Medición del Crecimiento Económico .....	209
9.1.	¿Cómo y por qué difieren las medidas de ingreso del INB y del PIB?.....	210
9.2.	Flujos de ingresos entre las economías y el INB y el PIB	211
	<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO SOCIAL.....</b>	<b>214</b>
1.	Principios clave del desarrollo social .....	218
2.	El papel de la sociedad civil .....	225
3.	El papel del individuo en el cambio social .....	227
4.	El papel del pionero en el desarrollo .....	230
5.	Efecto multiplicador.....	232
6.	Debates claves y desafíos.....	234

7.	Desarrollo social en América Latina.....	237
7.1.	Avances y desafíos recientes del desarrollo social en América Latina y el Caribe.....	239
7.2.	Pobreza y pobreza extrema a nivel regional y por subgrupos de países.....	241
7.3.	Pobreza y pobreza extrema por países.....	245
7.4.	Pobreza y pobreza extrema por subgrupos de población	253
7.5.	La matriz de desigualdad social en América Latina: dimensiones de género, raciales y étnicas .....	256
7.5.1.	Desigualdad de género.....	257
7.5.2.	Desarrollo social inclusivo: la próxima generación de políticas para superar la pobreza. ....	259
7.5.3.	Otras dimensiones de la desigualdad.....	265
7.5.4.	Personas con discapacidad .....	269
7.5.5.	El trabajo como clave de la igualdad: tendencias positivas en los indicadores del mercado laboral.	272
7.5.6.	Formalización del empleo .....	275
8.	Desarrollo y derechos humanos .....	278
8.1.	Salud .....	280
8.2.	Salud sexual y reproductiva .....	281
8.3.	Educación .....	283
8.4.	Agua potable .....	284
9.	Desarrollo Humano y responsabilidad.....	286
9.1.	Salud .....	288
9.2.	Salud sexual y reproductiva .....	289
9.3.	Educación .....	290
9.4.	Agua potable .....	291

10.	Desarrollo humano y desigualdad de género.....	292
10.1.	Salud / Salud sexual y reproductiva .....	294
10.2.	Educación .....	297
10.3.	Agua Potable .....	299
11.	Desarrollo humano y edad.....	300
11.1.	Salud .....	303
11.2.	Educación .....	305
12.	Desarrollo humano y exclusión social .....	306
12.1.	Salud / Salud sexual y reproductiva .....	309
12.2.	Educación .....	311
12.3.	Agua Potable .....	313

## INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos evoluciona continuamente y seguirá ganando impulso como competencia estratégica y disciplina empresarial crítica en todos los sectores de la industria. Las organizaciones están adoptando cada vez más un enfoque basado en proyectos y no hay indicios de que esta trayectoria vaya a ceder o perder impulso en la próxima década. El trabajo basado en proyectos es ahora un negocio habitual para muchas unidades de negocio tradicionales. El mundo del trabajo ha cambiado y también debe hacerlo la disciplina de la gestión de proyectos. En tiempos de cambios sociales, ambientales, económicos y tecnológicos crecientes, la gestión de proyectos debe evolucionar y adaptarse a las condiciones cambiantes si quiere seguir siendo relevante y satisfacer las demandas cambiantes de las organizaciones enfocadas en el futuro. En el desarrollo tecnológico, los cambios son impulsados por la cuarta revolución industrial o Industria 4.0.

Los cambios incluyen automatización, digitalización, integración, robotización, inteligencia artificial y aprendizaje automático, sistemas ciber físicos, análisis de

big data a través de inteligencia empresarial, amplia gama de uso de Internet: Internet de las cosas, Internet de los servicios, Internet de las personas, realidad aumentada, realidad virtual, impresión 3D, blockchain, etc. La sociedad está cambiando y las organizaciones se ven obligadas a reinventar su modelo de negocio para adaptarse a un entorno económico global hiperconectado entrelazado con una economía compartida / colaborativa. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el Cambio Climático y la Sostenibilidad han tomado un lugar central en la búsqueda de los clientes de reducir su huella de carbono y convertirse en ciudadanos medioambientales responsables.

La digitalización también permite a los equipos de proyectos innovar en los enfoques del trabajo de proyectos, así también permite a las organizaciones aprovechar los datos para la toma de decisiones estratégicas. A partir de datos digitalizados, es posible utilizar otras herramientas de gestión de proyectos. Los gerentes de proyecto deben realizar predicciones y decisiones precisas sobre el estado del proyecto. La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático

ayudarán en esta área y proporcionarán a los gerentes de proyectos información relevante y oportuna. Con base en el análisis de datos, es posible analizar riesgos, predecir problemas antes de que surjan, lo que otorgará a los gerentes de proyecto una ventaja competitiva (Rastogi, 2019).

De acuerdo con (Boogaard, 2019) las áreas del uso de la IA en la gestión de proyectos son: identificación de riesgos potenciales a través de la búsqueda en lenguaje natural, mejora de las evaluaciones de riesgos, prueba de respuesta al riesgo, asignación de recursos y nivelación de recursos, programación inteligente, automatización de tareas mundanas y repetitivas, mejora de la coherencia en el proceso y la toma de decisiones. La automatización será útil en la recopilación de datos del proyecto, pero también para filtrar y dirigir las comunicaciones del proyecto por cliente, por parte interesada, por prioridad. Este capítulo presenta los aspectos clave seleccionados con respecto a la gestión de proyectos: el ciclo de gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión de riesgos y conflictos, la estructura de desglose del trabajo y, finalmente, la organización del proyecto.

Esto ha impactado en todos los aspectos de la vida social, económica y política, incluidos los enfoques para la ejecución de proyectos. Por lo tanto, las oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) deben considerar las necesidades energéticas y proponer soluciones sostenibles en todo el panorama empresarial, desde la producción hasta las actividades basadas en procesos. En los próximos años y décadas, es probable que seamos testigos de cambios significativos en el área de cómo y dónde trabajan las personas, cómo se aborda la gestión de tareas y la esencia misma de la disciplina del trabajo. Sin duda, la tecnología, la inteligencia artificial y la robótica darán como resultado un cambio fundamental en el papel de los humanos en las organizaciones y los equipos de proyectos. Estamos en medio de una transformación hacia equipos de proyectos remotos diversos y dispersos a nivel mundial y un enfoque organizacional cada vez mayor sobre el conocimiento, la formación, la competencia, la flexibilidad y la adaptabilidad de las personas. Estos cambios colectivos tendrán un impacto transformador en la forma en que las organizaciones abordan el arte y la



ciencia de la gestión de proyectos, el papel del director de proyectos y las metodologías y marcos implementados.

La tecnología tiene un impacto cada vez mayor en los métodos, herramientas y técnicas de gestión de proyectos y en la esencia misma del trabajo de proyectos. Hay muchos aspectos de la gestión de proyectos que pueden beneficiarse de las nuevas capacidades tecnológicas. El primer aspecto es la transformación digital de los enfoques de gestión de proyectos, esto no se limita solo a la documentación del proyecto en formato electrónico, sino más sobre la transformación digital del ciclo de vida completo del proyecto: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre del proyecto. Las herramientas tecnológicas enfocadas en proyectos también empoderan a los equipos de proyectos en áreas de conocimiento como programación, riesgos, comunicaciones y gestión de costos.

## CAPÍTULO I: GESTIÓN DE PROYECTOS

### 1. Gestión de proyectos

Según (Turner, 1998) definió un proyecto como el esfuerzo en el que los recursos humanos (o máquinas), materiales y financieros se organizan de una manera novedosa, para emprender un alcance de trabajo único, o una especificación dada, dentro de las limitaciones de costo y tiempo, a fin de generar un cambio beneficioso mediante objetivos cuantitativos y cualitativos. De acuerdo con el autor mencionado la gestión basada en proyectos incluye cinco funciones: organización, alcance, tiempo, calidad y costo. (Kerzner, 2015) sostiene que un proyecto es cualquier serie de actividades y tareas que tienen un objetivo específico que debe completarse dentro de ciertas especificaciones; tienen una fecha de inicio y finalización definida; tienen límites de financiamiento; consumen dinero, personas y equipos; y son multifuncionales.

Por su parte, (Andersen, 2008) entiende los proyectos desde una perspectiva organizacional como una organización temporal, establecida por su organización

base para llevar a cabo una tarea en su nombre. Hoy en día, la gestión de proyectos puede verse como una disciplina profesional con su propio cuerpo de conocimientos y habilidades. La experiencia en gestión de proyectos puede beneficiar a cualquier tipo de organización. Para centrarse en cómo los proyectos contribuyen a los objetivos estratégicos de una organización, una visión holística e integradora de la gestión de proyectos proporciona el mayor valor. Esta vista también debe incluir el proceso de selección de proyectos que puedan brindar el mejor apoyo para la estrategia de una organización en particular. Además, existen varios modelos de gestión de proyectos, un modelo de gestión de proyectos simple creado por Mike Bell incluye cinco elementos clave: alcance, insumos, proyecto, alcance de riesgos establece los límites para la implementación del proyecto. Las entradas deben hacerse en función de las necesidades, el proyecto se divide en cinco fases: inicio, planificación, aprobación, entrega y cierre. Los productos se centran en lo que se entregará y se dividen en productos y resultados (Bell, 2013).

Según (Belout, 2018), los resultados de un proyecto están influenciados por la gestión de personas. En 2002, Cooke-Davies observó que son las personas las que entregan los proyectos, no los procesos o sistemas (Cooke, 2002). Además, en 2005 se indicó que el éxito o el fracaso del proyecto se basa en las personas involucradas en el proyecto (Henrie y Sousa, 2005). El cambio de las herramientas y técnicas de gestión de proyectos hacia los aspectos sociales y de comportamiento de la gestión de proyectos ha ido en aumento en los últimos años (Leybourne, 2010). Además, la mayoría de los proyectos están orientados a la investigación y el desarrollo, esto significa que los proyectos tienen como objetivo desarrollar actividades, ofrecer recomendaciones y conducir al cambio, la disposición de los empleados y gerentes para aceptar los cambios y recomendaciones provistas por los proyectos es tan importante como otros temas relacionados con la gestión de proyectos (Jetu y Riedl, 2012).

Según (Svejvig y Andersen, 2015), se han definido seis categorías diferentes de gestión de proyectos: contextualización (ampliar el concepto de proyecto para

abarcando elementos como el entorno y la estrategia organizativa), los aspectos sociales y políticos, el replanteamiento de la práctica (métodos alternativos), la complejidad y la incertidumbre, la actualidad de los proyectos (cómo se llevan a cabo realmente los proyectos) y una conceptualización más amplia. La adaptación de la metodología del proyecto proporciona un nivel adecuado de control para garantizar la gestión del proyecto, seguir los pasos definidos significa gestionar el proyecto de una manera lógica y organizada. El enfoque de gestión del proyecto se centra en el desarrollo de proyectos de viabilidad en profundidad y análisis por adelantado para crear una estrategia de proyecto, una gobernanza y una estructura de entrega adecuadas.

Siguiendo el enfoque de gestión de proyectos, las estructuras detalladas de desglose del trabajo, los planes de recursos y los cronogramas de plazos de entrega se cubrirán con la metodología propuesta. Este enfoque ayuda a maximizar el rendimiento de la entrega del proyecto (costo, tiempo, alcance y calidad), al tiempo que minimiza los riesgos del proyecto. La selección de herramientas de gestión de proyectos bien probadas

respalda el éxito del proyecto y ofrece un control continuo sobre el proyecto. Esto ayudará a los socios del proyecto a concentrarse en su trabajo al mismo tiempo. Una teoría básica de la gestión de proyectos comparte varios aspectos que conducen a una gestión de proyectos exitosa, sin un método de gestión de proyectos, todos los actores del proyecto tendrán diferentes ideas sobre cómo deben organizarse las cosas y cuándo se completarán los diferentes aspectos del proyecto.

Según la metodología de gestión de proyectos, las fallas en los proyectos son demasiado comunes. Las razones del fracaso son amplias y variadas, algunas causas comunes son:

- Falta de coordinación de recursos y actividades;
- Falta de comunicación con las partes interesadas;
- Mala estimación de la duración y los costos;
- Planificación inadecuada de recursos, actividades y programación;
- Falta de control sobre el progreso;

- Falta de control de calidad, lo que resulta en la entrega de productos que son inaceptables o inutilizables (JISC, 2010).

La mayoría de la literatura sobre administración de proyectos no se ha enfocado específicamente en las perspectivas de los gerentes de proyectos, la última investigación realizada por (Andersen, 2008) mostró que los gerentes de proyecto ven sus asignaciones de manera diferente, esto naturalmente, conduce a una situación en la que recomendaciones mejores y más claras sobre qué métodos de gestión de proyectos se utilizan en la implementación del proyecto. La comprensión general de un buen método de gestión de proyectos ayudará al proyecto a lograr los resultados deseados, las características clave definidas en este entregable con respecto a la gestión de proyectos son: el ciclo de gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la estructura de desglose del trabajo (WBS) y la estructura de organización del proyecto.

### **1.1. Ciclo de gestión de proyectos**

La división de un proyecto en fases simplifica el proceso y permite el liderazgo en la mejor dirección posible. Los cinco grupos de procesos del proyecto de acuerdo con el (PMI, 2013) se definen como:

1. Inicio
2. Planificación
3. Ejecución
4. Monitoreo y control
5. Cierre

Al comienzo de un proyecto, la idea básica necesita ser bien explorada y elaborada, además, esta fase inicial incluye los objetivos del proyecto, las decisiones relativas a los socios y las partes para llevar a cabo la implementación del proyecto, y el líder del proyecto redacta el plan y / o la propuesta. Aunque el ciclo de gestión de proyectos y otros métodos de gestión de proyectos crean un marco estricto, el liderazgo debe ser visionario y motivador (Bass, 2015). En lugar de ver el proyecto como una entidad cerrada, esta perspectiva ve el proyecto como una organización abierta en estrecho



contacto y cooperación con la organización de base y su entorno (Andersen, 2016).

Para ser capaz de analizar y evaluar la gestión del proyecto o el éxito del proyecto, es necesario definir las medidas o indicadores clave. En un proyecto innovador, el éxito del proyecto puede verse como impactos a largo plazo: el éxito del proyecto en los consorcios es evidentemente un tema secundario e intermedio en comparación con el esperado a largo plazo en la industria y beneficios para las organizaciones miembros. Como medidas primarias de éxito, los consorcios suelen buscar, por ejemplo, el éxito a nivel de industria en comparación con la industria de otro país en términos de participación de mercado o ganancias.

Ilustración 1: Ciclo de Gestión de Proyectos



Fuente: (IECEU, 2015)

El conjunto de riesgos críticos descritos en la fase de planificación del proyecto ha sido notificado al crear el ciclo de gestión del proyecto.

**a) Conceptualización:** la elaboración del alcance y la metodología del proyecto se define durante esta primera fase del proyecto. Esta fase incluye la ampliación y la inclusión del concepto del proyecto a elementos relevantes como la comprensión actual y los campos de estudio. Como resultado, esta fase proporciona un plan del proyecto al inicio de este.

**b) Planificar y monitorear acciones:** para que el proyecto satisfaga las necesidades de los usuarios finales, esta fase redefine las metas y objetivos para la ejecución del paquete de trabajo. El plan general del proyecto es la base estable para los planes detallados. Los riesgos y capacidades deben actualizarse y evaluarse.

**c) Implementación:** si las fases anteriores se han llevado a cabo de manera eficaz, la ejecución y la implementación

del proyecto son procesos fluidos. Las actividades en un proyecto varían y pueden incluir estudios de escritorio, estudios de campo, recopilación activa de datos, organización de paneles de discusión, presentaciones, eventos para usuarios finales, difusión, recopilación y análisis de las necesidades y los comentarios, proporcionar publicaciones, hacer que los estudios de investigación estén más disponibles para el público, utilizar y explotar datos relevantes para los tomadores de decisiones políticas y / u otros usuarios finales.

**d) Analizar, adaptar y utilizar:** la ejecución e implementación exitosa del proyecto o paquete de trabajo proporciona información y resultados para ser analizados, adaptados y utilizados en áreas y campos relevantes. Dependiendo de los objetivos, los organismos relevantes para esta fase/proceso pueden ser organizaciones de consorcios de proyectos, usuarios finales externos (por ejemplo, tomadores de decisiones políticas, industria, académicos, tecnologías) o el público en general. El uso de procesos de gestión del

cambio, estrategia de difusión, comunicaciones y explotación es necesario durante esta fase.

**e) Captura y aprendizaje:** al final del proyecto o paquete de trabajo, uno de los propósitos es adquirir más conocimientos y habilidades en todos los niveles: individual, grupal (consorcio), organizacional y público. Los fallos también proporcionan plataformas para el proceso de aprendizaje. Al compartir las propias experiencias, el aprendizaje puede ocurrir en un marco más amplio (por ejemplo, educación superior). Esta fase tiene como objetivo integrar los hallazgos del proyecto a niveles de conceptualización más amplios.

El proceso de Aseguramiento de la Calidad también se ocupa de descubrir y manejar errores tan pronto como sea posible en el ciclo de vida del proyecto. Con el fin de analizar y evaluar la gestión eficaz del proyecto, el plan de calidad del proyecto según (IECEU, 2015) definió tres categorías de datos en términos de cómo se recopilarán los datos:

*Ilustración 2: Evaluación de la gestión del proyecto*



*Fuente:* (IECEU, 2015)

## **2. Gestión del conocimiento**

El objetivo de las estructuras de gestión del conocimiento es proporcionar un enfoque multidisciplinario para lograr los objetivos. El uso de teorías de gestión del conocimiento en la gestión de proyectos debe tener como objetivo apoyar las actividades de desarrollo e investigación y la naturaleza básica del proyecto en sí. De acuerdo con el (PMI, 2013) las nueve áreas de conocimiento en la gestión de proyectos son:

1. Gestión de integración.
2. Gestión de alcance.
3. Gestión del tiempo.
4. Gestión de costos.
5. Gestión de calidad.
6. Gestión de recursos humanos.
7. Gestión de comunicaciones.
8. Gestión de riesgos.
9. **Gestión de adquisiciones.**

Según (Nonaka y Takeuchi, 1995) definieron la creación de conocimiento organizacional como la capacidad de una empresa en su conjunto para crear nuevos conocimientos, difundirlos en toda la organización e incorporarlos en productos, servicios y sistemas. Construyeron una teoría para describir cómo la creación de conocimiento por parte de los individuos se convierte en conocimiento organizacional. Definieron dos tipos de conocimiento: tácito y explícito. El conocimiento explícito es el conocimiento que puede escribirse y transferirse de una persona a otra. El conocimiento tácito es más difícil de articular porque a menudo surge de la experiencia. El

conocimiento va de individuo a equipo, grupo, organización y más allá.

Además, describieron los modelos de conocimiento: socialización, exteriorización, combinación e internalización. Una espiral emerge cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva dinámicamente desde un nivel ontológico inferior a niveles superiores. La espiral del conocimiento de Nonaka y Takeuchi menciona que la oportunidad para la creación y gestión del conocimiento es un facilitador para nuevos desarrollos. El propósito de la fase del marco conceptual es desarrollar un marco informado que proporcione una comprensión inicial y una explicación del tema, problema o fenómeno en el que se centra la teoría.

En la gestión de proyectos, entendemos que las herramientas operativas de gestión del conocimiento deben basarse en una combinación de comunicación e intercambio tácito de conocimiento, así como transferirlo al conocimiento explícito en lugar de depender completamente de los documentos escritos como productos de conocimiento. La estrategia de gestión definida dentro del proyecto debe apuntar a respaldar la



opinión de que las personas deben reunirse para compartir experiencias, conocimientos y generar comprensión.

Dentro de la gestión del conocimiento en la gestión de proyectos como tal es importante considerar:

- a) **Talleres co-creativos y discusiones** a nivel de políticas, que permitirán un diálogo abierto para los participantes del proyecto;
- b) **Estudios teóricos basados en la literatura**, que transferirán el conocimiento tácito al conocimiento explícito;
- c) **Prueba y validación de los resultados del proyecto a nivel político**, lo que apoyará el vínculo entre el conocimiento tácito y explícito;
- d) **Organizar capacitaciones y seminarios**, que posibiliten el aprendizaje.

Estas áreas de gestión del conocimiento se pueden implementar en todos los niveles: gestión de proyectos, organizacional, de equipo, grupal e individual.

**Tabla 1:** Áreas de gestión del conocimiento

ÁREAS DE  
GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO

OPERACIONALIZACIÓN EN LA  
GESTIÓN DE PROYECTOS

Gestión de  
integración

**Nivel de gestión del proyecto:** Cada beneficiario: integración con las estrategias de los socios por parte de cada beneficiario.

**Nivel de comunidad de usuario final:** integración con la formación, la educación, la investigación y la política pertinentes.

Gestión de alcance

**Nivel de gestión del proyecto:** Cada beneficiario: responde a los objetivos internos e imagen de conciencia situacional.

**Comunidad de usuarios finales:** definición de las necesidades del usuario final, desafíos clave y amenazas en colaboración.

Gestión del tiempo

**Nivel de gestión del proyecto:** panorama general de la situación, cada beneficiario: tiempo de gestión (hojas de tiempo, asignación de trabajo).

**Comunidad de usuarios finales:** introducción de los hallazgos clave para respaldar la planificación y toma de decisiones.

**Nivel de gestión del proyecto:**  
Gestión de costos panorama general de la situación,  
cada beneficiario: costo de gestión  
(gastos de envío, viajes y otros  
gastos).

**Nivel de gestión de proyectos:**  
Gerente de calidad: situación  
general y procesos, cada  
beneficiario: ejecución de las tareas.

**Comunidad de usuarios finales:**  
validaciones y evaluaciones externas  
de juntas y comités.

**Nivel de gestión del proyecto:** Cada  
beneficiario: responsabilidades por

Gestión de recursos humanos áreas de especialización, aprendizaje y desarrollo continuo.

**Comunidad de usuarios finales:** participación en juntas y comités externos basados en pericia.

Gestión de comunicaciones

**Nivel de gestión del proyecto:** establecimiento e implementación de la comunicación.

**Comunidad de usuarios finales:** intercambio de información por medios de comunicación seleccionados.

**Nivel de gestión de proyectos:** procesos generales de actualización y gestión de riesgos. Cada beneficiario: definición,

Gestión de riesgos                      actualización de riesgos y planes de mitigación de riesgos.

**Comunidad de usuarios finales:**  
Junta y comités externos: apoyo con actualizaciones sobre riesgos y planes de mitigación.

Gestión de adquisiciones                      **Nivel de gestión del proyecto:** líder general de la gestión de adquisiciones. Cada beneficiario: subcontratación de procesos de adquisiciones.

**Comunidad de usuarios finales:**  
subcontratación si es necesario.

Fuente: (IECEU, 2015)

### **3. Gestión de riesgos y conflictos**

La gestión de riesgos tiene como objetivo reducir las áreas de riesgo en el ciclo de vida del proyecto. La gestión de riesgos adecuada ayuda a evitar las crisis del proyecto y a mejorar la resolución de problemas al gestionar los riesgos en las primeras etapas del ciclo de vida del proyecto. Se pueden encontrar muchas razones positivas para invertir en prácticas efectivas de gestión de riesgos. La gestión de riesgos eficaz proporciona una mejor base para la toma de decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo cuando construye procesos auditables lógicos, sistemáticos y transparentes, el uso de esos procesos debe terminar por proporcionar una comprensión clara de los perfiles de riesgo potenciales y las opciones para abordarlos (Loosemoore, Raftery y Higgon, 2006).

Para prevenir posibles riesgos y conflictos, es necesaria la definición de los posibles riesgos críticos en los proyectos, la gestión de riesgos comienza con la identificación de problemas potenciales y la eliminación o reducción del daño que causaría la realización de esos riesgos. La evaluación y la gestión de riesgos deben realizarse al inicio del proyecto y también a lo largo del ciclo de vida del

proyecto, a fin de garantizar que los riesgos se reconozcan y controlen de manera adecuada. Generalmente es imposible eliminar todos los riesgos, pero se pueden reconocer y tratar (IECEU, 2015).

El proceso de gestión de riesgos requiere que cada riesgo sea evaluado y se formulen medidas para prevenirlo (acciones de substracción) o minimizar su efecto (acciones de mejora). Ambos deben tenerse en cuenta porque las medidas de substracción pueden fallar, no gestionar adecuadamente los riesgos amenazará el éxito del proyecto. A medida que avanza el proyecto, la naturaleza de los riesgos cambia, los viejos riesgos desaparecen y surgen otros nuevos. En consecuencia, la gestión de riesgos es un proceso continuo, por lo que los riesgos deben revisarse y reevaluarse periódicamente. El primer paso es identificar y evaluar los riesgos potenciales en el trabajo planificado.

Según (Binder, 2007), el proceso de manejo de conflictos comienza con la situación en la que dos o más partes tienen un punto de vista diferente sobre el mismo tema, dificultando o mejorando el desempeño del proyecto. Los conflictos pueden surgir entre individuos, grupos, equipos



u organizaciones. Pueden basarse en las diferencias de expectativas, visiones, opiniones, intenciones o interpretaciones del plan del proyecto. En la práctica, puede surgir un conflicto entre actores que comparten la misma cultura de país (intra-país), o entre partes interesadas de diferentes países con diferentes antecedentes culturales (entre países). Un conflicto puede ser diverso, en relación con temas como chismes o rumores. Normalmente, un conflicto entre individuos es una situación donde otra persona considera que algo está bien cuando otra persona lo considera incorrecto.

En algún momento, las modificaciones a un proyecto pueden dar lugar a conflictos contractuales, pueden surgir conflictos al interpretar la descripción del proyecto de una acción o acuerdos, esto puede resultar en malentendidos entre socios. Además, una mala estrategia de gestión de proyectos o la falta de implementación de la estrategia de gestión de proyectos podrían generar conflictos. Para tener procedimientos claros para los procesos de gestión de conflictos, estos temas deben ser analizados y acordados a nivel de gestión de proyectos:

1. Gestión de proyectos clara /organigrama;

2. Decisión sobre el organismo a cargo de los conflictos importantes debe tomarse en las primeras etapas del proyecto;
3. Forma de abordar los conflictos cotidianos (por ejemplo, discusión abierta);
4. Selección de enfoques y procedimientos de resolución de conflictos

Según la investigación, existe una conexión entre los estilos de resolución de conflictos y el ambiente de trabajo, los niveles de estrés e impacto. Sin embargo, los conflictos pueden tener un impacto nocivo en la implementación del proyecto en términos de eficiencia y efectividad, un conflicto puede conducir a la frustración y la pérdida de eficiencia. Desde otro punto de vista, las diferencias en los enfoques y opiniones pueden conducir a mejores formas de implementar un proyecto, si la resolución de conflictos se lleva a cabo con éxito. El conflicto puede servir como mecanismo constructivo o de cambio. El conocimiento de

los enfoques de resolución de conflictos del proyecto y sus consecuencias puede ayudar a los gerentes de proyecto a crear entornos de trabajo óptimos.

#### **4.1. Riesgos de la gestión cíclica de proyectos**

Los métodos cíclicos de gestión de proyectos a veces no dejan tiempo suficiente para implementar las funcionalidades deseadas, debido a que la cantidad de tiempo está predeterminada, probablemente se realizarán menos funciones de las que se asumieron originalmente. De hecho, este es un riesgo real, pero también es inherente al método de cascada. En el método de cascada, la fase de definición incluye un análisis extenso de requisitos, se podría esperar que este análisis genere una mejor planificación del tiempo, sin embargo, a menudo este no es el caso en la práctica por las razones mencionadas anteriormente. Las funcionalidades también quedan fuera de este método, ya que no hay suficiente dinero para implementarlas. En los métodos cíclicos, los requisitos se manejan de forma pragmática, por ejemplo, los requisitos en ciclos se pueden dividir de acuerdo con las siguientes reglas:

- Debe tener: requisitos que son esenciales para el sistema.
- Debería tener: requisitos importantes que la gente realmente quiere.
- Podría tener: requisitos que son deseables, pero que pueden omitirse fácilmente.
- Quiere tener: pero no tendrá esta vez: requisitos que pueden esperar hasta más tarde.

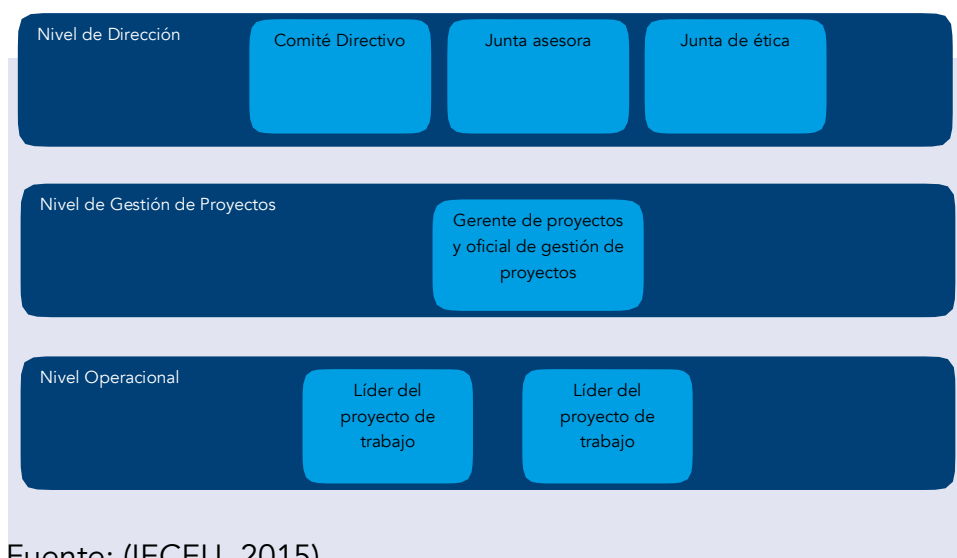
Independientemente del hecho de que puede que no haya más tiempo para funcionalidades particulares, los gerentes de proyectos están de acuerdo en que el trabajo cíclico produce más satisfacción del cliente que el método de cascada lo hace. En cualquier caso, las expectativas se gestionan mejor y los proyectos ofrecen resultados que realmente funcionan, incluso si son menos elaborados de lo que se esperaba originalmente.

#### **4. Estructura de la organización del proyecto**

Una estructura de gestión del proyecto bien diseñada es esencial para el éxito del proyecto. La parte superior de la pirámide de la organización tiene más autoridad y

responsabilidad que los miembros/ socios ubicados más abajo. La estructura del proyecto debe crearse de manera que satisfaga las diversas necesidades del proyecto durante las diferentes fases. Se ha argumentado que dos factores en particular influyen en el proceso de desarrollo de una estructura de gestión de proyectos: el nivel de especialización y la necesidad de coordinación. Por ejemplo, para proyectos grandes que tienen varias áreas técnicas y de especificación, existe la necesidad de diseñar una estructura de proyecto que apoye metas, enfoques y metodologías. Por otro lado, los componentes educativos necesitan una estructura más informal y abierta, la estructura de gestión del proyecto debe diseñarse, cubriendo todas las áreas críticas, como un marco integral para la toma de decisiones de coordinación y estructura, fomentará la cooperación entre todos los socios y las diversas partes interesadas involucradas en el proyecto. El éxito de un proyecto se basa en la implementación de una estructura de gestión eficiente y los desafíos que normalmente se encuentran en procedimientos operativos de cooperación y colaboración tan amplios capaces de abordar iniciativas.

Ilustración 3: Estructura de Gestión eficiente



Fuente: (IECEU, 2015)

La estructura organizativa del proyecto define la jerarquía, el nivel de responsabilidades y la autoridad entre los miembros del proyecto. Además, los roles específicos y sus responsabilidades se definen en la fase de propuesta y se siguen durante la implementación del proyecto.

#### 4.1. Comité Directivo (SD)

El presidente proporcionará la gestión estratégica como máxima autoridad de decisión y arbitraje en el proyecto. Cada uno de los socios del consorcio designará un contacto representativo que actuará como punto focal

dentro del consorcio que participa en otros órganos de gestión, en función de las responsabilidades que les sean encomendadas. El comité directivo tiene un papel importante, ya que contribuye al control y seguimiento de los impactos logrados por las actividades del proyecto. Las principales responsabilidades del SD son:

- Supervisar, aprobar y modificar los informes de proyectos y costos
- Asegurar la cooperación y coordinación entre los miembros del consorcio.

#### **4.2. Coordinador del proyecto (PC)**

El coordinador será el intermediario entre las partes y la autoridad de financiación. El PC es una función de gestión, con la responsabilidad de la coordinación general del proyecto, actuando como punto de contacto para todo el contenido administrativo y asegurando que se observen todas las pautas establecidas por los diferentes órganos de decisión. El/ ella tendrá las siguientes responsabilidades:

- Será responsable de las tareas de coordinación del día a día.
- Asegurar que los líderes del paquete de trabajo implementen las medidas de control de calidad.
- Abordar posibles conflictos, buscando el más amplio consenso interno y cuidando que se respeten las normas internas del proyecto, incluidas las obligaciones legales y éticas. En caso de que no se llegue a un consenso, aplicará las reglas de manejo de problemas y resolución de conflictos.

#### **4.3. Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)**

Para ejecutar con éxito un proyecto de múltiples partes interesadas, es necesaria la existencia de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) permanente. La PMO estará integrada por el coordinador del proyecto (PC) y su personal, junto con el SC, abordando temas relacionados con gestión de oportunidades de calidad y riesgo, gestión financiera y administrativa. Las principales responsabilidades de la PMO son:

- Gestionar el acuerdo de consorcio.



- Gestionar el cómputo de la distribución de fondos entre los socios.
- Coordinar y supervisar las tareas.
- Organizar reuniones del comité de dirección (SC) (logística, agenda, presentaciones, actas).
- Asegurar la coordinación general del proyecto, con el objetivo de cumplir con el cronograma y los objetivos del proyecto.
- Proporcionar un servicio de asistencia para cuestiones contractuales y financieras.
- Gestionar la administración financiera del día a día.

#### **4.4. Gerente de Calidad**

El gerente de calidad es responsable de la implementación de los procedimientos de calidad establecidos en el plan de calidad del proyecto. Él / ella:

- Guiará, rastreará y monitoreará continuamente la calidad de las actividades y productos del proyecto (junto con el coordinador del proyecto).

- Monitorear las actividades con cuestionarios en línea.
- Redactar informes de seguimiento de la calidad y presentarlos al coordinador del proyecto.
- Asesorar al coordinador del proyecto sobre las acciones necesarias para ajustar, modificar y afianzar la actividad de un paquete de trabajo, si es necesario.

#### **4.5. Gestor del Marco Conceptual (CFM)**

El CMF es responsable de garantizar el éxito del trabajo conceptual científico y académico en el proyecto. El CFM es un rol gerencial que tiene la responsabilidad del marco conceptual general en el proyecto. Brindará apoyo al PC en lo que se refiere al marco conceptual y / o temas de investigación.

#### **4.6. Responsable de seguridad del proyecto (PSO)**

El PSO será designado en la primera reunión del SC al comienzo del proyecto. El papel del PSO es garantizar que los aspectos de seguridad se tienen en cuenta durante el

proyecto (con el SC y el consejo asesor de seguridad) y brindan apoyo para los problemas relacionados con la seguridad cuando los miembros del proyecto los enfrentan.

#### **4.7. Comité de Difusión (DC)**

El DC es responsable de asegurar que los resultados del proyecto y los logros se difunden y explotan de manera efectiva. El CD propone y se encarga de las actividades de difusión del proyecto, liderado por el socio principal encargado de la difusión. El CD envía los informes sobre el impacto del proyecto a la PMO. El comité de difusión también es responsable de la integración de los resultados del proyecto con los programas de formación y educación pertinentes. En pocas palabras, las responsabilidades del CD son:

- Asegurar una difusión eficaz.
- Encontrar nuevas soluciones para difundir información de manera más eficaz.

- Integrar los resultados del proyecto con los programas de formación pertinentes.
- Asegurar que se logren los objetivos de difusión.

#### **4.8. Comité de Ética (CE)**

La CE vela por que se tengan en cuenta todos los requisitos éticos a lo largo de todo el proyecto, así también asegura que se establezcan las pautas éticas. El CE informará directamente a la PMO si es necesario plantear alguna inquietud ética. Las responsabilidades de la CE son:

- Asegurar el establecimiento de requisitos éticos;
- Proporcionar comentarios sobre cuestiones éticas;
- Construir las pautas éticas en cooperación con la metodología y la construcción del marco.

#### **4.9. Consejo asesor (OA)**

El consejo asesor estará formado por posibles destinatarios y usuarios finales de la información, las agencias e instituciones pertinentes de la UE y expertos

independientes en los campos pertinentes. Se invitará a los miembros a firmar una carta de interés para formalizar su colaboración en el proyecto. Las responsabilidades del OA son:

- Proporcionar retroalimentación y asesoramiento experto al SC y al gerente del marco conceptual.
- Alinear el resultado final del proyecto con las necesidades y estándares.

#### **4.10. Consejo Asesor de Seguridad (SAB)**

El consejo asesor de seguridad se constituirá en la primera reunión del SC al inicio del proyecto y estará integrado por tres miembros. El papel de la junta asesora de seguridad es tener en cuenta las preocupaciones de seguridad actualizadas y crear conciencia dentro del consorcio.

#### 4.11. Líderes del paquete de trabajo (WPL)

El coordinador será asistido por los líderes del paquete de trabajo, que serán responsables para la gestión técnica del día a día del trabajo realizado dentro de su paquete de trabajo, coordinando las contribuciones de todos los paquetes de trabajo o tareas subordinados y asegurándose de que cumplan con la descripción del paquete de trabajo. Ellos reportarán periódicamente al coordinador. Las responsabilidades de WPLS son:

- Planificar la ejecución de sus paquetes de trabajo.
- Organizar reuniones entre los participantes del paquete de trabajo.
- Monitorear el progreso de cada paquete de trabajo bajo su control.
- Identificar cualquier divergencia actual o futura potencial del plan.
- Identificar y mantener un registro de todos los riesgos importantes.
- Asegurar que todos los entregables del proyecto se produzcan a tiempo.

- Proporcionar informes de progreso.

## **5. Implementación del proyecto**

### **5.1. Acuerdos y cuestiones legales**

La implementación del proyecto generalmente comienza con la finalización de acuerdos específicos entre donantes y socios. Por lo general, un proyecto tiene que negociar un acuerdo de financiación con el financiador y un acuerdo de colaboración con los socios. Dependiendo del proyecto, también puede ser necesario redactar acuerdos sobre confidencialidad, derecho de uso del material, propiedad y derecho de uso de los resultados, así como sobre la futura utilización y comercialización de los resultados. Los acuerdos clave deben ser acordados y firmados por un organismo de financiación, un consorcio del proyecto y posiblemente otros actores / partes interesadas relevantes (por ejemplo, una junta asesora). Es necesario acordar varios conjuntos de cuestiones y normas legales en proyectos de múltiples partes interesadas.

En el caso de actividades de investigación, innovación y desarrollo durante la implementación del proyecto debe

planificarse, decidirse y acordarse con principios éticos (p. Ej., El Código de conducta europeo para la integridad de la investigación) y la legislación aplicable (p. Ej., Internacional, de la UE y nacional). El acuerdo / contrato de financiamiento se firma con el financiador cuando es necesario. Por lo general, una solicitud de financiación y la decisión de financiación de los financiadores son suficientes. Si el financiador quiere un acuerdo, toma la iniciativa y proporciona el modelo de contrato. En proyectos internacionales, el acuerdo generalmente se hace entre el financiador principal y la organización solicitante, no entre todos los implementadores involucrados en el proyecto.

El acuerdo con el organismo de financiación debe incluir las partes relevantes como términos y condiciones, descripción del trabajo / acción, presupuesto estimado, formularios de adhesión y estados financieros. El acuerdo de consorcio debe ser acordado y firmado por los socios del consorcio del proyecto, así también por todos los socios / beneficiarios. Los acuerdos de colaboración y asociación en varios niveles se firman en un proyecto, dependiendo de las responsabilidades y obligaciones de



los socios y si hay obligaciones financieras involucradas, o de las instrucciones y requisitos del financiador. Las partes que se comprometan con el proyecto ofreciendo trabajo u otras contribuciones donde no hay dinero involucrado también pueden participar en el proyecto.

Sin embargo, la cooperación puede implicar la obligación de informar los costos si el financiador la ha aprobado como parte del autofinanciamiento (contribución calculada, trabajo voluntario). Los acuerdos de consorcio son obligatorios para todos los proyectos de colaboración a menos que se especifique lo contrario en el programa de trabajo aplicable o en la convocatoria de propuestas. Cubren cuestiones que surgirán o pueden surgir durante el proyecto (por ejemplo, cómo tomar decisiones, resolver conflictos o salvaguardar los derechos de propiedad intelectual). El acuerdo de consorcio debe firmarse antes del acuerdo de subvención ". Un acuerdo de asociación también puede formarse muy a la ligera, por ejemplo, cuando una empresa declara en un correo electrónico que participará en el proyecto. Por lo general, es aconsejable negociar un contrato por escrito antes de que comience el trabajo.

Es más fácil negociar los términos del contrato con los otros socios antes de comenzar a trabajar en el proyecto. Las condiciones de financiación del financiador suelen tener prioridad sobre todos los demás acuerdos. Por tanto, los convenios de colaboración no deben incluir condiciones que no se ajusten a las condiciones de financiación. A veces, un contrato está destinado a obligar a los firmantes a participar en un proyecto, incluso si los detalles del proyecto solo se acordarán más adelante. Por otro lado, a veces el acuerdo solo expresa el interés de los socios en el proyecto y aún no obliga a las partes a participar en el proyecto. Es importante leer detenidamente el contrato para identificar si el contrato es vinculante o no. Una carta de mandato se utiliza en los casos en que una organización autoriza a otra a solicitar financiación en su nombre.

Un acuerdo de confidencialidad (NDA) está especialmente diseñado en interés de las empresas para acordar la confidencialidad, a menudo existe el deseo de acordar la confidencialidad al preparar el proyecto, en cuyo caso se firma un acuerdo de no divulgación por separado porque aún no se ha negociado un acuerdo de colaboración. El

acuerdo de colaboración actual también suele contener una cláusula de confidencialidad. Todas las personas que participan en el proyecto en nombre de la organización socia (beneficiaria) deben firmar un acuerdo de transferencia de derechos sobre la transferencia del derecho que surge del proyecto a la organización participante, es decir, un acuerdo de transferencia de derechos. En todas las adquisiciones se debe cumplir con la legislación de adquisiciones, las regulaciones del financiador sobre licitaciones y las instrucciones de adquisiciones de la organización. Para la subcontratación, se debe negociar un acuerdo de subcontrato que, además de las otras condiciones, p. Ej. pago, también tiene en cuenta los derechos de propiedad de los resultados.

El financiador puede limitar la subcontratación (compra de servicios externos) dentro de los proyectos. El financiador puede exigir que también se celebre un contrato de suministro para todas las demás adquisiciones. La condición para otorgar un permiso de investigación y divulgar información o material es que la persona que realiza la investigación o redacta el informe se compromete a manejar los datos de acuerdo con la

legislación sobre el manejo de datos personales y la protección de la privacidad. La persona que realiza la investigación / redacta el informe está obligada a utilizar la información o el material de forma confidencial y únicamente para realizar la investigación / redactar el material en cuestión, y para garantizar la privacidad y el anonimato de las personas estudiadas.

Después de realizar la investigación / informe, el material debe eliminarse de manera adecuada. En este contexto, el receptor del permiso de investigación también está de acuerdo con los aspectos prácticos de enviar un cuestionario, por ejemplo. Si durante la investigación se forma un registro de personas como el descrito en la Ley de Datos Personales, se debe adjuntar una descripción del archivo para investigación científica o una descripción del archivo. Cuando sea necesario, se debe adjuntar a la solicitud una evaluación preliminar de la ética de la investigación. El investigador debe comprometerse a cumplir con las regulaciones de la Ley de Datos Personales en el manejo y protección de la información, y cualquier posible registro de investigación que contenga datos personales sobre personas individuales formados durante

la investigación debe eliminarse o almacenarse de la forma requerida en la Ley de datos.

## **5.2. Asuntos administrativos**

El tiempo y los costos deben verse como delimitaciones o condiciones marco para el proyecto. Los asuntos administrativos se dedican a las actividades de gestión para el día a día del consorcio, incluidas las cuestiones y tareas administrativas. Los arreglos deben planificarse e implementarse como parte de los asuntos administrativos. Los eventos del proyecto requieren apoyo administrativo con logística (por ejemplo, reservas de viaje y alojamiento). Además, las tareas administrativas varían desde la redacción de agendas y actas de las reuniones, la preparación de presentaciones de proyectos (por ejemplo, presentaciones maestras en PowerPoint), el mantenimiento de los sistemas CRM (gestión de relaciones personalizadas), la preparación y actualización de descripciones de proyectos y, finalmente, el apoyo a las comunicaciones y la difusión interna.

Las actas (o memorandos) de las reuniones son partes escritas y recopiladas de asuntos administrativos. El acta

debe ser firmada por el presidente y el secretario, así como por los examinadores del acta, o el acta será examinada y aprobada en la siguiente reunión. Los memorandos pueden ser firmados por el presidente o el secretario de la reunión. Las actas o memorandos deben enumerar a los presentes. El financiador también puede requerir que las listas de los presentes sean firmadas personalmente. Las actas o memorandos también deben indicar el lugar de la reunión y la hora (inicio y finalización), así como los asuntos discutidos y decididos.

**La oficina de gestión de proyectos (PMO)** actúa como un actor responsable en términos de asuntos administrativos del proyecto. La PMO coordina y supervisa las tareas del proyecto. Los contratos y acuerdos son realizados, desarrollados y administrados por las actividades administrativas de la PMO. También es responsable de mantener actualizados los contratos en el proyecto y preparar los contratos con nuevas organizaciones y personas que se unan al proyecto. En proyectos de múltiples partes interesadas, los fondos deben distribuirse entre los socios del proyecto. Los fondos son distribuidos por la oficina administrativa de gestión del proyecto, junto

con el SC y el PC, la PMO también asegura la coordinación general del proyecto con el objetivo de cumplir con el cronograma y los objetivos del proyecto. Idealmente, la PMO incluye expertos de cada área de responsabilidad.

**El equipo de administración del proyecto (PAT)** es un equipo separado en la PMO que es responsable de los arreglos (logística, agenda, presentaciones y actas). El soporte administrativo y la mesa de ayuda deben estar disponibles para los socios durante toda la duración del proyecto. El equipo está formado por expertos que tienen amplia experiencia en las responsabilidades.

El personal del proyecto monitorea sus horas de trabajo diariamente en un sistema de gestión de información relevante del proyecto. Una persona debe enviar un informe mensual de horas de trabajo todos los meses para que el gerente de proyecto nacional apruebe el seguimiento del tiempo de trabajo de su proyecto lo antes posible para permitir la circulación oportuna de las aprobaciones. El control general del tiempo de trabajo de una persona debe ser aprobado por su superior. Para monitorear las horas de trabajo, los beneficiarios pueden utilizar un sistema de informes en línea o hojas de Excel

básicas. El sistema de seguimiento seleccionado y / o la hoja de Excel deben incluir los datos básicos relacionados con las horas completadas para la acción / datos. Normalmente, el interno / y / u organigrama:

- Fecha de la acción / trabajo.
- Proyecto con número de proyecto.
- Horas de trabajo por fecha
- El tipo de costo (por ejemplo, costo de personal, otros costos, costo de viaje).
- Selección del paquete de trabajo.
- Selección de tarea.
- Selección de unidad donde se realiza la tarea
- Descripción del trabajo

Tabla 2: Guía para tareas administrativas

Tarea	La terminación de la tarea
Logística: reserva de viajes y alojamiento	Inmediatamente cuando se decide la fecha de la tarea (pero a más tardar un mes antes).
Elaboración de	A más tardar dos semanas antes de la



Preparación de una presentación	A más tardar una semana antes de la presentación
Redacción de actas	Primer borrador inmediatamente después de la reunión (redactado por la secretaria). Segundo borrador con adiciones y revisiones (no más de dos semanas después).
Informes internos	Informes financieros del consorcio cada seis meses (cada socio). Informes de progreso cada tres meses.
Monitor de jornada laboral	Monitoreo diario. Aceptación por jerarquía todos los meses.

Fuente: (IECEU, 2015)

### 5.3. Asuntos financieros

En los proyectos de múltiples partes interesadas, todos los beneficiarios tienen un papel independiente en los asuntos financieros y la presentación de informes. El acuerdo / contrato define las condiciones generales para que los costes sean subvencionables. Las principales categorías de costes subvencionables son costes reales, costes unitarios, costes de tarifa plana, costes directos de personal, costes directos de subcontratación y otros costes directos (por ejemplo, costes de viaje). Las facturas relacionadas con el

proyecto, las transferencias contables y las correcciones se manejan como otros asuntos contables y, además de las instrucciones del organismo de financiamiento, se aplica la misma legislación y regulaciones que con la contabilidad de las empresas.

Se requiere un número de proyecto para un seguimiento por separado. A medida que avanza un proyecto, el número de proyecto debe incluirse en las facturas de compra, viaje y venta para que los gastos se transfieran para su seguimiento en la contabilidad. El gerente del proyecto debe verificar los gastos del proyecto mensualmente desde el libro mayor nominal del proyecto e informar cualquier cambio y adición de inmediato. Las transacciones contables de los proyectos se pueden monitorear en un sistema de información contable y clasificarse en categorías de costos de proyectos.

Todas las facturas del proyecto deben incluir el número de área objetivo relevante y la información requerida por el financiador como datos de referencia. La dirección de facturación para las facturas pagadas por el proyecto (facturas de compra) es siempre los servicios financieros de la organización asociada correspondiente. Hoy en día, se

puede solicitar una factura a través de un formulario electrónico. Normalmente, las facturas son aprobadas por el director del proyecto y verificadas por el director financiero. A efectos contables, todas las facturas deben ir acompañadas de una explicación adecuada sobre el motivo del costo de acuerdo con las instrucciones del financiador y la Ley de Contratos Públicos; en las facturas de compra, la información se inserta en el campo de comentarios y en las facturas de viaje, el viajero la incluye en la descripción del viaje.

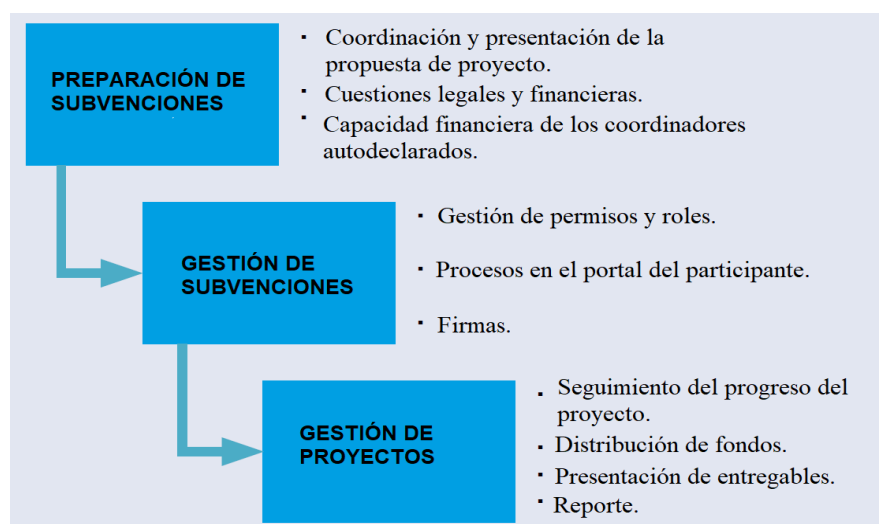
El líder de PC / WP / líder de tareas / gerente de proyecto decide los viajes relacionados con el proyecto de acuerdo con el plan del proyecto y la ejecución del trabajo. Una persona obtiene la aprobación de su director. En el informe de gastos de viaje debe incluirse el motivo del viaje y su vinculación con el proyecto, así como los motivos para utilizar cualquier otro medio que no sea el transporte público (coche propio, taxi). Se debe presentar un informe de viaje para los viajes, normalmente, las facturas de viaje son verificadas por los servicios financieros y aprobadas por el director del proyecto. Las copias de las solicitudes de pago / documentos de contabilidad de costos

presentados se registran en los sistemas de información contable. La unidad financiera calculará y registrará el salario destinado al proyecto. El servicio financiero da cuenta de cómo se han calculado los salarios.

#### **5.4. Sistema de coordinación**

Un sistema de coordinación bien planificado garantiza una buena ejecución del proyecto. El sistema de coordinación incluye tres fases clave: preparación de subvenciones, gestión de subvenciones y gestión de proyectos. Cada fase explica con más detalle las tareas y actividades que debe garantizar el coordinador. La fase de gestión del proyecto que se ilustra a continuación también incluye actividades prácticas de coordinación que se consideran eficaces cuando se coordinan los consorcios del proyecto.

#### Ilustración 4: Sistema de coordinación



Fuente: (IECEU, 2015)

La fase de preparación de la subvención incluye la coordinación general de la propuesta del proyecto y finalmente la presentación al portal de financiación. El coordinador debe coordinar y gestionar la subvención y será el punto de contacto central de la CE. Las cuestiones legales y financieras deben estar aseguradas y los permisos y roles deben ser administrados por el coordinador en el Portal del Participante de la Comisión Europea. En la fase de propuesta de subvención, se pide a los coordinadores que declaren por sí mismos su capacidad financiera.

**La fase de preparación de la subvención** permite la negociación de acuerdos con el financiador. La fase de gestión de la subvención se facilita principalmente en el Portal del participante en línea. El consorcio aprobado es invitado por la Comisión Europea (CE) a preparar y firmar un acuerdo de subvención, que es un contrato estándar establecido entre la CE y el coordinador del proyecto. El coordinador del proyecto realiza las revisiones del acuerdo de subvención y el material asociado.

**La fase de gestión del proyecto** incluye varias actividades clave que debe realizar el coordinador del proyecto. El coordinador del proyecto monitorea el progreso y el logro de los objetivos en relación con el trabajo realizado y los costos del proyecto. Además, los pagos se realizan para la organización coordinadora, que se encarga de distribuir los pagos entre los beneficiarios / socios. El coordinador también es responsable de enviar los informes técnicos y financieros al financiador utilizando las plantillas proporcionadas. Normalmente, los informes deben presentarse en el idioma del acuerdo. El coordinador del proyecto debe:

- Asegurar que la acción se implemente correctamente.

- Actuar como intermediario para todas las comunicaciones entre los beneficiarios y la CE.
- Solicitar y revisar cualquier documento o información requerida por la CE y verificar su integridad y corrección antes de transmitirlos a la CE.
- Enviar los entregables e informes al Portal del participante.
- Velar por que todos los pagos se realicen a los demás beneficiarios sin demoras injustificadas.
- Informar a la CE de las cantidades pagadas a cada beneficiario.

El PC es el beneficiario más responsable en términos de las tareas enumeradas anteriormente. El PC monitorea, solicita y revisa documentos, envía entregables e informes, y asegura que los pagos se completen con éxito. A veces, redactar y finalizar las actas no es suficiente, por lo que el coordinador del proyecto puede utilizar el diario de coordinación / gestión para mantenerse al día con todos los datos necesarios. En caso de conflicto, los procedimientos de resolución de conflictos establecidos

deben tener como objetivo apoyar el trabajo del coordinador del proyecto.

El coordinador del proyecto también informa sobre el acuerdo de subvención y el enlace con la CE. Los socios y líderes preparan informes provisionales, e informan sobre el progreso dado y el uso de recursos. Los líderes preparan informes de progreso y definen el progreso, incluidos los riesgos actualizados y los planes de mitigación de riesgos. Los informes de progreso apoyan la comprensión del progreso del proyecto hacia el coordinador del proyecto. El PC prepara informes periódicos que resumen el estado del trabajo del proyecto, el uso de recursos, los aspectos más destacados y las posibles desviaciones entre los escenarios reales y planificados.

Las actividades destinadas a facilitar una buena coordinación incluyen:

- **Reuniones:** se pueden organizar entre socios, consorcios y comités externos.
- **Talleres:** los talleres aumentarán la interacción social y aumentarán la conciencia.



- **Diálogos sobre políticas:** para mejorar la comprensión en la comunidad encargada de formular políticas.
- **Difusión:** los resultados y logros del proyecto deben ser difundidos
- **Grupo de Asesoría e Integración:** para mejorar el impacto del proyecto.
- **Plataforma en línea segura:** para aumentar la coordinación en línea con los miembros (compartir documentos, discusiones en línea, etc.)

#### **5.5. Sistemas de información de gestión de proyectos (PMIS)**

Los sistemas de información de gestión de proyectos (PMIS) generalmente tienen como objetivo apoyar a los gerentes de proyectos en la toma de decisiones, planificación, organización y control de proyectos. Una

gran ventaja del PMIS es que no es un software, sino una base de datos accesible en línea a la que puede acceder fácilmente cualquier persona que tenga acceso a Internet. El almacenamiento de datos de forma centralizada en una base de datos en línea acelera todo el proceso del proyecto y mejora el progreso general.

Cuando se trabaja en proyectos de colaboración con instituciones académicas, empresas privadas y organizaciones gubernamentales, la gestión de proyectos y la centralización de documentos desvían grandes cantidades de energía. Esto conduce a varios roles de usuario con diferentes intereses en el proyecto, prácticas de gestión de proyectos y requisitos para PMIS. Por lo tanto, el PMIS debe adaptarse a los requisitos y necesidades de estos proyectos y usuarios colaborativos para recopilar, organizar, almacenar y procesar proyectos.

#### **6. Aseguramiento de la Calidad**

La decisión de los métodos de aseguramiento de la calidad a aplicar debe hacerse: en una etapa temprana del proyecto. El marco de garantía de calidad debería tener como objetivo describir, comparar, analizar e implementar enfoques de gestión de calidad y garantía de calidad. El

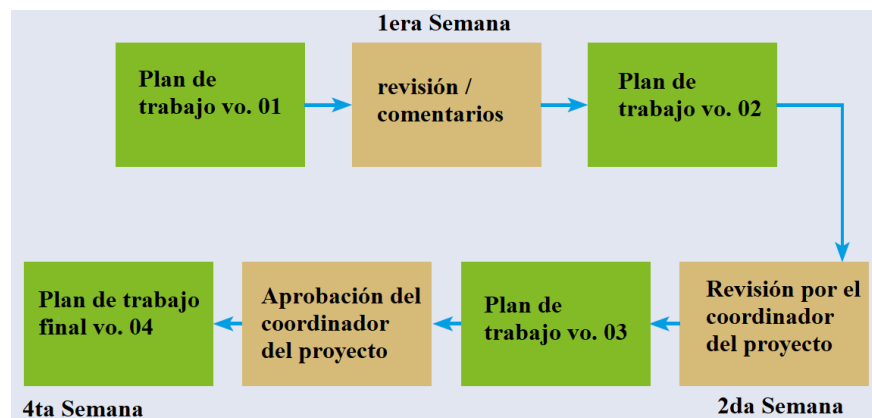
enfoque hacia la calidad se basa en paquetes y contribuye a entregar el resultado y el impacto requeridos del proyecto en la implementación del trabajo creando entregables a lo largo del proyecto que en general, el aseguramiento de la calidad en el proyecto se llevará a cabo en dos niveles: el nivel de seguimiento del progreso, relacionado con el seguimiento tanto de los hitos formales del proyecto como del nivel de evaluación de los resultados, relacionados con la evaluación de los diferentes tipos de resultados del proyecto (por ejemplo, resultados de contenido, resultados técnicos / de software, resultados de evaluación / validación, resultados de difusión / valorización, resultados científicos).

#### **6.1. Proceso de planificación del paquete de trabajo**

El plan de trabajo debe incluir la planificación del trabajo a realizar y el desarrollo de planes de desarrollo entregables. En estos planes, el líder del paquete de trabajo responsable de un entregable en particular presentará la estructura propuesta del entregable, así como la asignación de tareas entre los participantes del proyecto.

El proceso para desarrollar un paquete de trabajo se describe en la siguiente figura:

*Ilustración 5: Proceso del plan de trabajo*



Fuente: (IECEU, 2015)

El líder del paquete de trabajo será el encargado de asegurar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con el cronograma y que se produzcan los entregables esperados. El líder del paquete de trabajo debe presentar un informe de progreso cada tres meses después de la fecha de inicio del paquete de trabajo al coordinador del proyecto. El informe incluirá información sobre el progreso en relación con el plan de trabajo. El líder del paquete de trabajo también se asegurará de que todos los pasos del desarrollo del paquete de trabajo estén completamente documentados de acuerdo con las pautas de calidad.

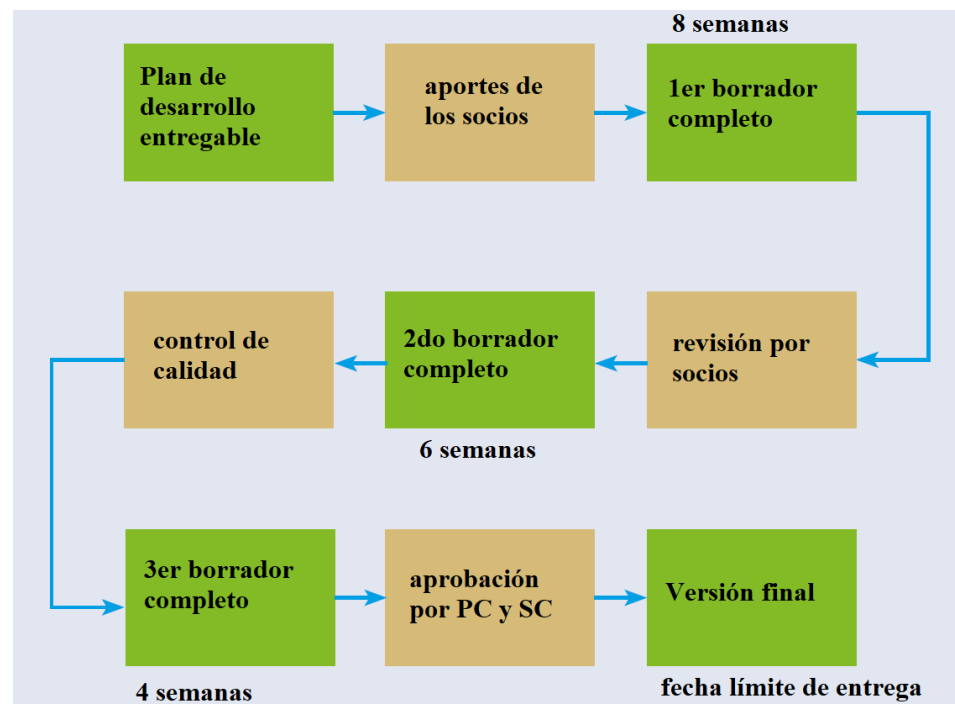
## 6.2. Proceso de producción de entregables

Los entregables deben crearse de acuerdo con el alcance del trabajo del proyecto. Los entregables son los documentos oficiales que sirven como informes orientados al contenido para la CE. Una vez que el coordinador del proyecto confirme el plan de desarrollo del entregable, todos los socios del proyecto se centrarán en proporcionar el contenido apropiado al socio responsable del entregable correspondiente. Sobre la base de la información recibida, el líder del grupo de trabajo preparará el borrador final del entregable y lo distribuirá a los socios del proyecto relevantes para recibir comentarios ocho semanas antes de la fecha límite del entregable. El período de revisión para los revisores es de una semana.

El socio responsable tendrá un período de una semana para realizar todas las mejoras y cambios necesarios en el documento y preparar una versión pre-final que se enviará para su revisión a los socios seleccionados por el coordinador del proyecto, seis semanas antes de la fecha límite. La siguiente figura presenta las fases y los plazos del proceso de producción de entregables. La versión final se

envía al director del proyecto para su aprobación y luego se envía al Portal del Participante de la CE.

*Ilustración 6: Inspección y revisión de calidad*



Fuente: (IECEU, 2015)

La inspección de la calidad es una evaluación sistemática y estructurada que se lleva a cabo de manera documentada y organizada. Este enfoque de la inspección de calidad se puede utilizar:

- Durante la implementación de paquetes de trabajo.
- Durante el desarrollo de entregables.

- Para marcar la finalización de los paquetes de trabajo.
- Para marcar la finalización y aprobación de los entregables.
- Para complementar las pruebas, p. ej. simplemente para comprobar los resultados de las pruebas.

## **7. Sostenibilidad en la gestión de proyectos**

Existe un aumento creciente de la sociedad que exige un enfoque más responsable con el medio ambiente en todas las actividades del proyecto, existe una presión creciente para incluir un elemento sostenible en los enfoques de gestión de proyectos (Silvius et al., 2012). En concordancia con (Silvius et al., 2012) presentan el contraste entre los proyectos y el concepto de desarrollo sostenible, desde su punto de vista los proyectos están orientados a corto plazo, la actitud sustentable está orientada a largo plazo, los proyectos están orientados a resultados, el desarrollo sustentable está orientado a todo el ciclo de vida de alguna actividad económica, el socio principal de los proyectos es su patrocinador, por desarrollo sostenible los actores más importantes son las generaciones actuales y futuras.

La implementación de la sostenibilidad en la gestión de proyectos no se limita a cambios en los métodos y herramientas de gestión de proyectos. La atención se centra más en un enfoque holístico de la sostenibilidad en el cambio de la actitud de la alta dirección de la organización orientada al proyecto (Misopoulos et al., 2018) y el cambio de la cultura del proyecto en la organización (Zheng et al., 2017). Según (Silvius et al., 2012) recomiendan la implementación de seis principios clave de sostenibilidad en una metodología de gestión de proyectos:

- La sostenibilidad se trata de equilibrar o armonizar los intereses sociales, ambientales y económicos en contraste con la gestión de proyectos que se orienta al equilibrio de triple restricción (tiempo, costo, alcance del proyecto).
  
- La sostenibilidad se trata de una orientación tanto a largo como a corto plazo, en contraste con la gestión de



proyectos, que tiene una orientación temporal limitada a la vida del proyecto.

- La sostenibilidad se trata de una orientación local y global, al igual que la gestión de proyectos con miembros de equipos remotos y proveedores mundiales. La evaluación de la solución más sostenible: la solución con el menor impacto en el medio ambiente (local o global) debe incorporarse en el enfoque de gestión de proyectos.

-

- La sostenibilidad se trata del consumo de recursos, no de capital, lo que se interpreta en la gestión de proyectos en la forma sofisticada de selección y uso de recursos.

- La sostenibilidad se trata de transparencia y rendición de cuentas, las reglas de gobierno que se aplican en la gestión de proyectos, la tendencia futura es el aumento de la presentación de transparencia hacia el grupo más amplio de partes interesadas.

- La sostenibilidad tiene que ver con los valores personales y la ética, la regla que es una parte importante de los estándares internacionales de gestión de proyectos, en la actitud sostenible se fortalece y amplía.

#### **8. Enfoques a medida basados en las metodologías de gestión de proyectos**

Un cambio importante asociado con las crecientes demandas en la capacidad de gestionar cambios en la gestión de proyectos fue la introducción de la gestión ágil de proyectos y su implementación en la práctica. Esta tendencia de adaptarse continuamente y gestionar el cambio constante en el alcance del proyecto o los criterios de éxito y la flexibilidad en el contexto de un mundo que cambia y evoluciona rápidamente trae la tendencia de no adherirse a los estándares de gestión de proyectos u otras metodologías estrictamente internacionales, sino a crear un híbrido a medida, metodología de gestión de proyectos que se adapta al entorno único del proyecto. Los gerentes de proyectos en este entorno también deberán ser más

flexibles, desplegando habilidades de pensamiento crítico y juicio profesional más que nunca (Boogaard, 2019).

Según (Aston, 2019) definió esta tendencia como fusión de métodos, recomienda utilizar la gestión tradicional de proyectos en cascada, la gestión ágil de proyectos y otras metodologías de gestión de proyectos como un paraguas abierto para la gestión de proyectos y utilizarlos de acuerdo con las especificaciones de la organización. (Aston, 2019) también mencionó la tendencia a utilizar la gestión ágil de proyectos en cada vez más áreas no solo en el desarrollo de software.

Según (Musienko, 2019) recomendó la combinación de diferentes enfoques de gestión de proyectos, para utilizar métodos y herramientas de otras áreas de gestión como Kanban. (Brownlee, 2019) resume esta tendencia bajo un título de enfoques y metodologías de gestión de proyectos híbridos. Por un lado, este enfoque amplía la aplicación de la gestión de proyectos a desafíos organizativos más amplios; sin embargo, por otro lado, también aumenta la demanda y los requisitos de habilidades de gestión de proyectos más complejas.

## **9. Aumento de la demanda de directores de proyectos**

Las encuestas confirman la tendencia creciente en el número de puestos de gestión de proyectos y oportunidades laborales. Project Management Institute (PMI, 2017) presentó un aumento dramático en el número de trabajos que requieren habilidades orientadas a proyectos principalmente en economías emergentes como China e India y la extensión de enfoques de gestión de proyectos en sectores no típicamente orientados a proyectos, como atención médica, finanzas y seguros y servicios. El número de trabajos orientados a proyectos para 2020 sería de 52,4 millones, a principios de 2017, el número de puestos de trabajo de gestión de proyectos había alcanzado los 66 millones. Para 2027, el Project Management Institute (PMI, 2017) estima 87,7 millones de puestos de trabajo orientados a proyectos. Con la tendencia de aumentar los roles de gestión de proyectos, también estamos siendo testigos de otra tendencia en la forma cambiante en la forma en que los directores de proyectos y los miembros del equipo del proyecto llevan a cabo las actividades de este.

Esto está entrelazado con la tendencia de trabajar por cuenta propia y el aumento de la economía de los gig. La economía gig indica un área limitada de economía colaborativa o economía compartida, donde el tema compartido es el trabajo. La economía gig favorece la adquisición de desempeño laboral sobre la base de la entrega temporal de contratos flexibles, donde se prefiere el trabajo del contratista, el autónomo, al empleado permanente (Schroeder, 2019; Chappelow, 2019). La economía gig también se caracteriza por realizar el trabajo en cualquier lugar gracias a una conexión remota (Rose, 2016). Las entregas de trabajo dentro de la economía compartida también se conocen como economía autónoma (Rinne, 20017; Görög, 2018).

La Oficina de Estadísticas Laborales muestran que 1 de cada 3 trabajadores obtiene ingresos de empleos no tradicionales que no son de 9 a 5. De hecho, en un informe reciente del Foro Económico Mundial, casi la mitad (44%) de los encuestados calificaron los "entornos laborales cambiantes y las modalidades de trabajo flexibles" como el principal impulsor socioeconómico del cambio (Aston, 2019). En el año 2015 (Newman y Williams, 2015)

predijeron el aumento del número de directores de proyectos en la posición de "directores de proyectos móviles", que trabajaban en una serie de contratos a corto plazo. Era la previsión del desarrollo de los equipos de proyecto hasta 2020. Este cambio está estrechamente relacionado también con el desarrollo tecnológico en el área de herramientas de comunicación y creación de equipos de proyectos virtuales / remotos (Mohan, 2019).

Project Management Institute (PMI, 2019) confirman esta tendencia, con base en su encuesta mundial con 5.402 encuestados profesionales de gestión de proyectos que analizaron la situación de 2018, el 68% de la organización. El cambio de organización del trabajo traerá muchas ventajas, como la reducción de costos para los gerentes de proyectos de proyectos o contratos, solucionadores, organización de actividades de trabajo en el modo de bienestar para empleados o más exactamente autónomos. Por otro lado, los gerentes de proyecto o miembros del equipo empleados en acuerdos basados en contratos serán más responsables de encontrar nuevos contratos.

## **10. Equipos de proyecto diversificados que involucran a miembros remotos**

Los análisis en el área de gestión de recursos humanos confirman que los lugares de trabajo continuarán siendo cada vez más diversos en los próximos años. Podría decirse que factores como el cambio de roles de los padres, el cambio de políticas y actitudes con respecto a la orientación sexual/ identidad de género, la creciente globalización y el envejecimiento de la fuerza laboral darán como resultado equipos de proyectos cada vez más diversos. Los equipos del mañana tendrán tipos de trabajadores cada vez más variados (incluidos los de tiempo completo, medio tiempo, contratistas/ autónomos, remotos, etc.), lo que podría complicar las operaciones administrativas, las comunicaciones diarias y la dinámica del equipo (Brownlee, 2019).

Por su parte, (Loehken, 2016) confirma que los equipos heterogéneos son ampliamente utilizados en las actividades y proyectos de trabajo, el equipo está formado por hombres y mujeres, representantes de generaciones mayores y más jóvenes (generación Z, millennials, generación X, generación Y, baby boomers),

especialmente en empresas internacionales hay miembros del equipo de diferentes nacionalidades y culturas (Loehken, 2016), principalmente, la capacidad del equipo diverso para abordar la solución de manera creativa y evaluar diseños más diversos aumenta en comparación con los equipos homogéneos.

Gracias al desarrollo tecnológico, los miembros de diferentes ubicaciones en el mundo pueden ser miembros de los equipos de proyecto, (Rastogi, 2019) espera la explosión de miembros del equipo de proyecto y gerentes de proyecto remotos después de 2019. Trae la reducción de costos administrativos, costos de viaje y logísticos, etc. Por otro lado, hay más complicación en la organización del trabajo porque los miembros del equipo no están basados en la oficina, podrían trabajar en forma remota desde el equipo y las plataformas de comunicación virtual desde el hogar del equipo del proyecto, desde el extranjero en la misma zona horaria o en diferentes zonas horarias, o los miembros del equipo del proyecto podrían ser nómadas del trabajo (Musienko, 2019).

Principalmente la generación joven (millennials y generación Z) está pasando de las horas presenciales a



trabajar en un régimen flexible y de forma remota (Mohan, 2019). Para una gestión exitosa de equipos diversos, los gerentes de proyecto deben aumentar sus conocimientos sobre la gestión de la diversidad para que todos los miembros se involucren en el proyecto y puedan contribuir a su implementación con el máximo uso de sus capacidades (Betchoo, 2015; Sayers, 2017).

#### **11. Nuevos requisitos en las habilidades del gerente de proyecto y de los miembros del equipo**

Además del conocimiento en la gestión de la diversidad, existe una presión sistemática para aumentar el conocimiento del gerente de proyecto y de los miembros del equipo del proyecto en todas las áreas: habilidades duras de gestión de proyectos, habilidades blandas y habilidades en áreas relacionadas como información y comunicación tecnológica (TIC) (Musienko, 2019; Brownlee, 2019). Por otro lado, el espectro del conocimiento de gestión de proyectos será más complejo e interconectado con otras áreas científicas (psicología, sociología, pedagogía, etc.) y habilidades organizativas (Rastogi, 2019; Aston, 2019).

Por su parte (Newman y Nigel, 2015) esperan el aumento de la certificación de gestión de proyectos como herramienta para unificar enfoques en la metodología de gestión de proyectos y estandarizar la terminología de gestión de proyectos en equipos diversos/ remotos. (Duncan, 2019) presentó que en todo el mundo 50.000 personas declaran el nivel de creatividad, inteligencia emocional su conocimiento mediante certificación basada en competencias y otros 450.000 declaran basados en conocimiento.

Hay certificaciones disponibles de tres de las metodologías de gestión de proyectos más importantes (Project Management Institute, International Project Management Association y Project IN Controlled Environment - PRINCE2). Dichas certificaciones de gerentes de proyecto y miembros del equipo de proyecto en diferentes metodologías y otras formas de capacitación (cursos en línea, e-learning, seminarios web, gamificación, etc.) brindan la mejora de la madurez de la gestión de proyectos y podrían brindar la oportunidad de crear el sistema de Gestión de proyectos basada en condiciones específicas a nivel organizacional y en base a diferentes tipos de

proyectos (Musienko, 2019; Dharmalingam, 2018; Boogaard, 2019). Project Management Institute (PMI, 2019) presenta el nuevo rol de los gerentes de proyectos, basado en su encuesta de 5,402 profesionales de la administración de proyectos encuestados:

- Asesor estratégico - los gerentes de proyectos ayudan con la planificación, ejecución de proyectos en cartera de acuerdo con la estrategia de la empresa.
- Innovador: los gerentes de proyecto actúan como propietarios y desarrolladores de productos.
- Comunicador: los gerentes de proyectos tienen la capacidad de dirigir a las personas y comunicarse con claridad, sin importar la audiencia.
- Gran pensador: los gerentes de proyectos son flexibles, adaptables y emocionalmente inteligentes.

- Gerente versátil: los gerentes de proyectos tienen experiencia con diferentes enfoques: cascada, ágil, esbelto, pensamiento de diseño, etc. y pueden aplicarlo en un enfoque híbrido.

## CAPÍTULO II: AUDITORÍA DE PROYECTOS

### 1. La auditoría del proyecto

La auditoría es una evaluación sistemática y objetiva de los logros o procesos de un programa o actividad gubernamental con el propósito de determinar su efectividad, economía o eficiencia (Waring y Morgan, 2007) en el logro de metas organizacionales y / o del proyecto. La revisión generalmente la lleva a cabo un auditor externo (tercero, independiente), quien está encargado de brindar garantías a las partes interesadas con respecto al estado actual del proyecto, los riesgos, las buenas prácticas existentes y las oportunidades de mejora (Nalewaik, 2007). La auditoría de proyectos sirve como uno de los vehículos principales para la evaluación de proyectos. Se centra en una evaluación exhaustiva del proyecto para que la alta dirección pueda establecer qué tan bien está funcionando el proyecto en términos de rendimiento. Los auditores compararon el estado actual del proyecto con sus actividades planificadas para establecer si el proyecto está entregando sus entregables a tiempo, costo, alcance y calidad.

Los hallazgos de los auditores deben darse a conocer al personal del proyecto, para que hagan sus aportes y respondan a algunas de las preguntas desafiantes planteadas por los auditores antes de que el informe se envíe a la alta dirección para que se tomen las decisiones. Los auditores pueden recomendar y no tomar decisiones sobre el proyecto; más bien, las decisiones las toma la dirección de la organización. Las recomendaciones de los auditores deben ser tratadas con la mayor seriedad, ya que se han tomado su tiempo y recursos para aislar aquellas áreas del proyecto que no están funcionando. Además, los gerentes de proyecto y el equipo no deben ver que los auditores son rivales sino personas que sí lo están. allí para complementar su trabajo en el proyecto. Como tal, debe recibir el apoyo necesario para emprender esta empresa por el bien de la organización.

## **2. Proceso de auditoría del proyecto**

En términos de técnicas, una auditoría de proyecto no es diferente de cualquier otra forma de auditoría de cumplimiento o basada en riesgos. Sin embargo, a

diferencia de otros tipos de auditoría, la gama de temas, disciplinas y riesgos a considerar para la auditoría puede ser muy amplia. Sin una planificación cuidadosa, el alcance de la auditoría de un proyecto puede volverse demasiado amplio para administrar o carecer de la profundidad suficiente para encontrar los problemas reales. Como resultado, la auditoría de un proyecto puede dividirse en varias auditorías (cada una con un propósito distinto) durante la vida útil de un proyecto. Los auditores con antecedentes /disciplina especializados pueden participar en diferentes etapas, por ejemplo: un ingeniero para auditar los elementos de diseño del proyecto; un ambientalista para cubrir el cumplimiento ambiental y la sostenibilidad; un experto en salud y seguridad para asegurarse de que el diseño y la construcción de las instalaciones sean seguros, etc. Dichos expertos pueden provenir de diferentes proveedores de auditoría y aseguramiento dentro o fuera de la organización.

El desafío para la organización (y el patrocinador del proyecto) puede ser administrar e integrar todas estas intervenciones de auditoría para garantizar que el proyecto no se vea abrumado, que no haya duplicaciones y que

cada auditoría agregue valor. Con base en las cinco fases del ciclo de vida del proyecto, la fase actual del proyecto debe determinarse antes de comenzar la auditoría, ya que esto permitirá que el auditor se concentre en el programa de auditoría/preguntas a las áreas prioritarias del proyecto. Durante la auditoría del proyecto, se evaluarán varias áreas del proyecto para garantizar que se implementen los controles adecuados. Estas áreas de proyectos cambian de prioridad a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Por ejemplo, la prioridad de evaluar los controles para desarrollar el caso de negocio es mayor en la etapa de concepto que en la fase de cierre, y la prioridad de evaluar los controles alrededor del cierre del proyecto sería menor en la fase de concepto de lo que sería estar en la fase de cierre.

### **3. Planificación de la auditoría**

#### **3.1. Priorización de la auditoría**

Las auditorías de proyectos deben priorizarse dentro del contexto del plan anual de auditoría de la organización y los requisitos de su comité de auditoría. Las auditorías de



proyectos deben planificarse sobre la base de los riesgos para la organización y el proyecto.

### **3.2. Elección del equipo de auditoría**

Llevar a cabo una auditoría de proyecto es una habilidad especializada, por lo que al menos un miembro influyente del equipo de auditoría debe tener conocimiento y experiencia en un entorno de proyecto. El tamaño del equipo debe ser apropiado para la escala y los riesgos que enfrenta el proyecto y los requisitos del programa de auditoría. La mayoría de las organizaciones que están desarrollando proyectos tendrán acceso a este conjunto de habilidades, que no necesariamente deben estar en manos de un auditor experimentado; estas personas podrían ser administradas por un supervisor de auditoría experimentado. El equipo auditor debe tener acceso a habilidades técnicas especializadas, por ejemplo: aseguramiento de la calidad, y debe tener en cuenta el deseo de la organización por el aseguramiento integrado.

### 3.3. Recopilación de información

Esta tabla a continuación es un ejemplo de un formato que podría usarse para registrar información relevante para la auditoría. La lista no es exhaustiva y puede ser modificada o adaptada:

*Ilustración 7: Modelo de recopilación de datos en la auditoría*

	INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES	RESULTADOS
1	Nombre / referencia del proyecto	
2	Breve descripción de los objetivos del proyecto y cualquier nota relevante. Registre aquí cualquier información que ayude a evaluar las áreas de riesgo para la auditoría.	
3	Valor del proyecto (total).	

- 4 Caso de negocio apropiado (esquema o completo) aprobado/ fecha/ valor.
- 5 Alcance, objetivos y nombre/ referencia acordados de la auditoría del proyecto.
- 6 Acuerdos de gobernanza del proyecto, incluidos el patrocinador del proyecto, el director y el equipo del proyecto.
- 7 Acuerdos de gestión del proyecto.
- 8 Fase del proyecto (inicio, viabilidad, desarrollo, entrega, cierre.
- 9 Descripción general de los controles del proyecto, incluidos los controles de cambio.
- 10 Fecha de aprobación del plan de gestión del proyecto y del documento de inicio del proyecto.

- 11 Detalles del equipo auditor del proyecto.
- 12 Organización política y procedimientos que se utilizarán como base para la auditoría del proyecto.
- 13 Alcance del apoyo requerido, incluidos los informes de gestión, de costos y financieros.
- 14 Registros de riesgos corporativos y del proyecto, y riesgos adicionales de la discusión con las partes interesadas.
- 15 Gestión de riesgos del proyecto y la organización y medidas de mitigación.
- 16 Integración con otros proveedores de aseguramiento.
- 17 Alineación del proyecto con la estrategia corporativa.

- 18 Programa y cronograma de auditoría basado en riesgos.
- 19 Detalles de informes de auditoría, incluido el cronograma.
- 20 Partes interesadas significativas (incluida su influencia e interés).
- 21 Estrategia de comunicación.
- 22 Arreglos para transferir a la siguiente fase, etapa o cliente del proyecto.

Fuente: (APM, 2018)

### **3.4. Evaluación de riesgos de un proyecto**

El registro de riesgos del proyecto debe utilizarse como base para planificar la auditoría de un proyecto. El registro de riesgos debe ser coherente con el registro de riesgos propio de la organización y su deseo por riesgos y oportunidades. Esto debería mejorarse mediante el debate con las partes interesadas sobre los riesgos que han identificado pero que no se han incluido en el registro

formal; y en la propia experiencia y discusión del auditor con el equipo del proyecto.

### **3.5. El programa de auditoría del proyecto**

El programa de auditoría del proyecto debe basarse en el alcance y los objetivos de la auditoría, acordados con el patrocinador o el comité de auditoría de la organización. El equipo auditor debe identificar los riesgos para el proyecto, los controles y pruebas que se derivan a partir de estos. Las diferentes fases del ciclo de vida del proyecto deben conducir a programas de auditoría y pruebas apropiadas para esas fases y la naturaleza del proyecto.

### **4. Trabajo de campo**

El equipo de auditoría debe recopilar información y documentación, y hablar con las partes interesadas clave, incluidos (según corresponda) miembros del equipo del proyecto, la función de adquisiciones y la cadena de suministro. Debe existir una relación de trabajo eficaz con la oficina de gestión de proyectos, para garantizar que la

información, los documentos y los informes estén fácilmente disponibles para los fines de la auditoría, incluidos los procedimientos y las políticas que forman la base de la evaluación.

## **5. Elementos para la revisión**

La publicación de (APM, 2018) medidas para asegurar proyectos: Kit de herramientas de APM, identifica 10 categorías clave de criterios para la revisión, alrededor de los cuales debe basarse el proceso de garantía del proyecto. Este conjunto de herramientas sirve como una guía para la identificación de elementos para su revisión en la realización de una auditoría de un proyecto. La selección de elementos no debe ser exhaustiva ni servir como una lista de verificación de auditoría del proyecto; se espera que se adapte para reflejar las circunstancias del proyecto. Los elementos identificados son:

1. Definición del proyecto y gestión de requisitos básicos, objetivos, criterios de éxito, caso de negocio, términos de referencia, contratos y realización de beneficios claros y controlados.

2. Organización y gobierno del proyecto: los procesos para alinear los intereses y la dirección estratégica de los patrocinadores y las partes interesadas.
3. Gestión de riesgos y oportunidades a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
4. Comercial, adquisiciones y puesta en servicio: gestión de adquisiciones y contratos, controles financieros y participación en los procesos de puesta en servicio.
5. Gestión de la configuración, controles de cambios del proyecto: procesos y sistemas para administrar y controlar el proyecto y sus cambios.
6. Estrategias, planes y cronogramas de planificación y programación de proyectos.



7. Gestión del desempeño y de los beneficios: para garantizar que los beneficios declarados en el caso de negocio se puedan entregar dentro de los recursos de ejecución adecuadamente detallados disponibles.
8. Gestión y comunicaciones de las partes interesadas: todas las partes interesadas afectadas por el proyecto han sido identificadas y están debidamente involucradas.
9. Capacidad y cultura de la organización: personas, comportamientos, equipos y entorno de trabajo, incluida la cultura de la organización.
10. Responsabilidad social y sostenibilidad: gestionar el impacto de la ejecución del proyecto en el entorno social, físico, ecológico y económico, incluida la salud y la seguridad.

## **6. Evaluación y presentación de informes**

Al concluir la auditoría, el proyecto deberá evaluarse en función de un conjunto claro de criterios que espera la organización. Permitirá al patrocinador evaluar la probabilidad de un resultado exitoso del proyecto y desarrollar un conjunto claro de acciones para abordar cualquier asunto en el futuro. La provisión de garantía cubre no solo la investigación y el reporte de hallazgos, sino que también incluye la identificación e implementación de acciones para abordar esos hallazgos. El auditor deberá evaluar los hallazgos realizados y cuán críticos son para el éxito del proyecto y el riesgo para la organización, los requisitos de presentación de informes variarán entre las organizaciones y los proyectos y dentro de ellos, pero una técnica sólida y útil es calificar los hallazgos de acuerdo con los criterios acordados y proporcionar una puntuación de evaluación general para el proyecto. Estos criterios claros ofrecen beneficios al patrocinador, y los equipos de auditoría y de proyecto, en esa coherencia y rigor de enfoque, respaldarán la objetividad en el proceso de auditoría.

## 6.1. Evaluación

La evaluación general del proyecto a menudo se dirigirá al patrocinador del proyecto, y el requisito de abordar los problemas individuales se llevará a cabo dentro del equipo del proyecto. El número de problemas identificados y sus calificaciones determinarán la calificación general otorgada al proyecto. Existen numerosos métodos para calificar los hallazgos y evaluar los proyectos, pero la idea básica es usar un puntaje de calificación para clasificar cada elemento auditado e indicar el grado de desempeño del proyecto. Un método de clasificación utilizado ampliamente para medir el rendimiento es el sistema de "semáforo" de tres clasificaciones: rojo / amarillo / verde. Durante las auditorías de proyectos, puede ser más apropiado utilizar cuatro o cinco calificaciones, con definiciones adicionales y próximos pasos. Las definiciones dependerán de los requisitos del proyecto y de los informes. La técnica del semáforo es utilizada por muchos proveedores de garantía y puede vincularse a la presentación de informes sobre el logro de los indicadores

clave de rendimiento. Una definición de las calificaciones es:

- **Rojo:** hay problemas importantes con el proyecto (como se han excedido las tolerancias establecidas por la junta para el costo, el tiempo o la calidad). El asunto debe remitirse al patrocinador y a la junta del proyecto de inmediato.
  
- **Amarillo:** un problema ha tenido un efecto negativo en el rendimiento del proyecto, pero el equipo del proyecto puede resolverlo. Un aspecto de la viabilidad del proyecto está en riesgo, pero se encuentra dentro de las tolerancias acordadas. Se debe notificar al patrocinador y a la junta del proyecto.
  
- **Verde:** el proyecto se está realizando según lo previsto. Todos los aspectos del desempeño del proyecto están dentro de la tolerancia. No es necesario realizar ninguna acción.

## **6.2. Evaluación de beneficios**

Cuando el alcance de la auditoría del proyecto incluyó la evaluación o auditoría de los resultados en los que se basó la aprobación del caso de negocio (la fase de realización de beneficios del ciclo de vida del proyecto), se requerirá un proceso de auditoría por separado. Esto buscará comparar los resultados de beneficios registrados con los propuestos en el caso de negocio mediante el uso de medidas de beneficios definidos, normalmente por métodos cuantitativos. La organización debería tener normalmente un proceso de evaluación de beneficios mediante el cual pueda llevar a cabo dicha evaluación por sí misma sin instruir al equipo de auditoría para que lo haga.

## **6.3. Presentación de informes**

Las organizaciones individuales tienen sus propios requisitos de presentación de informes, incluido quién debe recibir el informe, quién tiene la responsabilidad de responder a él y en qué plazo, y quién tendrá la tarea de implementar sus hallazgos y recomendaciones. Se deben

tomar las disposiciones necesarias para emitir el informe de acuerdo con el calendario acordado, o antes si las circunstancias así lo requieren. Dado que parte del contenido del informe puede ser comercial o de otro modo delicado, esto debe tenerse en cuenta en la circulación y distribución de los informes preliminares y finales. Después de una reunión de cierre con los auditados, el informe preliminar debe prepararse y revisarse internamente antes de enviarlo a los auditados y otras partes interesadas para que comenten sobre los hallazgos y recomendaciones. Es importante destacar que las respuestas pueden indicar que la organización está dispuesta a aceptar un grado de riesgo del proyecto mayor que aquel en el que se basó la auditoría. El informe final, que debe contener la calificación de la evaluación basada en las respuestas recibidas, debe distribuirse de acuerdo con el comité de auditoría de la organización.

## **7. Seguimiento**

El seguimiento es el elemento final del proceso de auditoría, en el cual el equipo auditor confirma que el patrocinador y el equipo del proyecto han implementado las acciones acordadas para abordar los riesgos y

problemas identificados del proyecto. Esto se puede confirmar monitoreando el proceso de implementación o aceptando una declaración formal del: o el equipo del proyecto de que se han llevado a cabo las acciones recomendadas.

### **¿Cuándo debe realizarse una auditoría?**

La auditoría de proyectos se refiere a la evaluación sistemática de las formas en que los ideales de gestión de proyectos se aplican al proyecto. Implica un proceso de revisión exhaustivo para establecer las mejores prácticas y sirve como pilar para respaldar las decisiones de gestión necesarias para el proyecto. No existe el "mejor" momento para realizar una auditoría; sin embargo, la mayoría de las auditorías de proyectos se llevan a cabo al inicio del proyecto y después de que se complete el mismo, dependiendo de lo siguiente:

- La naturaleza y el tamaño del proyecto.
  
- Para garantizar que todos los problemas técnicos necesarios se resuelvan antes de continuar con el

proyecto. En realidad, esto refuerza la necesidad de una auditoría temprana.

- Proporcionar a la organización matriz los detalles necesarios sobre si el proyecto se ajusta al cronograma planificado, el presupuesto, el alcance y las limitaciones de calidad. Esto se refiere a la auditoría tardía que generalmente se realiza durante el proyecto.
- Seguimiento de la normativa establecida junto con el cliente. La mayoría de los clientes exigen dicha auditoría y normalmente se la denomina auditoría posterior al proyecto.

Las partes interesadas del proyecto, como la organización matriz, el director del proyecto y el equipo, pueden determinar el mejor momento para realizar dicha auditoría. La auditoría de proyectos no debe verse como un veredicto final sobre el desempeño del gerente y el equipo del proyecto, sino más bien como una experiencia de curva de aprendizaje. Como tal, todos deberían aceptarlo por el bien del proyecto.



## **8. Accesibilidad a la información para las auditorías de proyectos**

La accesibilidad a la información relevante del proyecto es fundamental para la precisión de la auditoría del proyecto, sin embargo, es un desafío especialmente cuando se trata de proyectos relacionados con el gobierno. La recopilación de datos, que es la columna vertebral de toda auditoría creíble, está en manos del equipo de auditoría, aunque el equipo del proyecto debe proporcionar al equipo de auditoría los detalles del proyecto necesarios para la efectividad del proceso, el equipo de auditoría debe tomar la iniciativa, debe tener acceso a todos los documentos del proyecto, incluidos:

- Los documentos preliminares del proyecto, como la solicitud de propuesta, las actas de las reuniones de la junta del proyecto y otros documentos técnicos de la alta dirección.
- El plan del proyecto y otros documentos desarrollados durante el curso de la implementación del proyecto.

- Informe de estado del proyecto y otros documentos técnicos importantes.

La recopilación de información es un ejercicio abrumador que debe realizar el equipo de auditoría con el fin de garantizar una auditoría eficaz y creíble. Algunas organizaciones tienen reglas estrictas para evitar que los trabajadores destruyan información y otros documentos que necesita el equipo de auditoría, el mismo debe tener libre acceso a la información relacionada con el proyecto, salvo que se indique lo contrario; es su responsabilidad descifrar qué es útil para su trabajo o no.

## **9. El ciclo de vida de la auditoría del proyecto**

El ciclo de vida es una descripción de las fases vitales del proceso de auditoría. Cada fase está cargada con una serie de actividades que deben realizarse para que el proceso se considere exitoso. Por lo tanto, las fases del ciclo de vida de la auditoría y sus actividades asociadas son:

*Ilustración 8* CICLO DE VIDA DE AUDITORÍA DE PROYECTOS



*FUENTE: El investigador*

### 9.1. Inicio de la auditoría

Esta es la primera fase que señala el inicio de todo el proceso de auditoría e involucra las siguientes actividades:

- a. Define el qué, dónde, cuándo y cómo se debe delinear claramente el proceso de auditoría para que el equipo auditor conozca su objetivo.

- b. Se debe establecer el alcance de la auditoría. Si la auditoría se centra en áreas específicas del proyecto o en todo el proyecto. Si la auditoría está investigando aspectos más profundos o simplemente áreas superficiales del proyecto. La auditoría de áreas más profundas del proyecto requiere auditores de proyectos técnicos y altamente experimentados. Cuanto más estrecho es el alcance de la auditoría, menores son los desafíos que enfrentan los auditores, mientras que un alcance más amplio de la auditoría es más complicado y tedioso de gestionar.
  
- c. La recopilación de datos es un componente integral de todo el proceso y tiene lugar en esta fase del ciclo de vida de la auditoría.
  
- d. En esta fase del proceso se establecen métodos y prácticas de auditoría adecuados para auditar el proyecto.

e. Las reglas, pautas y otros protocolos de auditoría son fundamentales en esta etapa. Por lo tanto, los miembros del equipo de auditoría deben ser plenamente conscientes de las reglas básicas que rigen el ejercicio de auditoría eficaz.

## **9.2. Definición de la línea de base del proyecto**

Esta fase se centra en el establecimiento de parámetros de referencia concretos utilizados para evaluar el proyecto. Estos parámetros pueden ser implementados previamente en un proyecto, estándares establecidos por órganos de gestión de proyectos como PMBOK, PRINCE2, etc. o estándares acordados establecidos por la organización matriz y el equipo de auditoría. El resultado del proyecto se evaluará en base a estos parámetros establecidos en esta fase. De hecho, esa es más la razón por la que la organización matriz debería estar profundamente involucrada en esta fase del ciclo de vida de la auditoría.

### 9.3. Base de datos de auditoría

Una vez establecidos los criterios para la evaluación del proyecto, se debe procesar una base de datos para asegurar el cumplimiento creado para permitir al equipo auditor en el desempeño de sus funciones. La información recopilada en la etapa inicial del ejercicio de auditoría debe almacenarse en esta base de datos para la evaluación de:

- a. La gestión del proyecto.
  
- b. El estado actual y futuro del proyecto.
  
- c. El cronograma, presupuesto y calidad del proyecto en términos de su desempeño y el cumplimiento de los requisitos del cliente.
  
- d. Esta base de datos puede servir como un depósito importante que la organización matriz puede usar para administrar proyectos similares y futuros.

#### **9.4. Análisis inicial del proyecto**

Cuando se establecen los parámetros y se recopilan datos valiosos, se pueden tomar decisiones desde una posición informada. Los auditores no son los que toman las decisiones, sino que presentan los hechos para que la alta dirección tome decisiones sobre el proyecto. Esta evaluación preliminar realizada por los auditores debe ser presentada al gerente del proyecto y al equipo para sus aportes antes de ponerla a disposición de la alta gerencia. El gerente de proyecto y el equipo deben adaptarse a este análisis inicial y verlo como un movimiento de apoyo para hacer que el proyecto sea mejor que verlo como una táctica dudosa para humillarlos. Ese espíritu es bueno para el éxito del proyecto.

#### **9.5. Preparación del informe de auditoría**

Esto implica recopilar los hechos sobre el proyecto y ponerlo en un formato llamado informe de auditoría, este formato debe ser aprobado por la organización matriz antes de ser utilizado por el equipo de auditoría del

proyecto. El informe debe contener recomendaciones hechas por el equipo y posibles soluciones si las hay relacionadas con el proyecto. Sin embargo, las decisiones que deben tomarse utilizando este informe deben provenir de la alta dirección y es su responsabilidad publicar el informe de auditoría.

#### **9.6. Terminación de la auditoría**

Implica cerrar todo el proceso de auditoría. Sin embargo, solo se puede dar por terminado cuando el informe ha sido debidamente revisado, las recomendaciones abordadas y publicadas por la gerencia. El informe se revisa para mejorar los métodos utilizados durante todo el proceso de auditoría. Esta fase se cierra con la destitución de todo el equipo auditor.

#### **10. Componentes del informe de estado de la auditoría**

El informe de estado de la auditoría es un documento importante que proporciona a la dirección y a otras partes



interesadas del proyecto el conocimiento necesario sobre el progreso realizado hasta el momento en el proyecto. Dicha información puede ayudar a que el proyecto vuelva a encarrilarse en casos de desviación. También evalúa el proyecto con respecto al cronograma y presupuesto, por lo tanto, este informe debe constar de los siguientes componentes para proporcionar los detalles necesarios del proyecto:

- **Un aspecto introductorio:** se centra en la descripción general del proyecto, incluidos la meta y los objetivos del proyecto. Debe ser simple y claro para que todos lo entiendan. Este aspecto debe estar bien redactado para proporcionar a los lectores el propósito para el que se inició el proyecto.
- **El estado actual del proyecto:** Aquí se consideran cuatro parámetros importantes, estos son costo, cronograma, progreso y calidad. Cada proyecto tiene un presupuesto y, por lo tanto, hace que el costo del proyecto sea una restricción significativa en la gestión de proyectos. Los costos reales deben compararse con lo que se había presupuestado al inicio del proyecto para ver si el

proyecto está funcionando bien en términos de costo. Todos los costos del proyecto deben indicarse claramente en este informe. El tiempo necesario para completar las actividades del proyecto debe registrarse y compararse con el cronograma planificado a fin de determinar el porcentaje de finalización del proyecto. También se deben establecer capturadas las tareas que no pudieron finalizar en el momento indicado; ya que esto puede ayudar a reforzar el aprendizaje para proyectos futuros. El progreso realizado se puede establecer relacionando la cantidad de trabajo completado con los recursos del proyecto utilizados, además, la calidad del proyecto debe registrarse en este informe. La calidad mide el grado en que el proyecto cumple con sus especificaciones iniciales, de hecho, el éxito del proyecto depende de su capacidad para cumplir con los requisitos del cliente. Por lo tanto, hacer que dicha información sea vital para la acción de gestión.

- **Estado del proyecto futuro:** esto apunta a la opinión del auditor sobre lo que se debe hacer en el proyecto. El

enfoque anterior utilizado que condujo a varias tareas incompletas debe modificarse o cambiarse para lograr el éxito dentro del cronograma y el presupuesto. El auditor tiene derecho a recomendar cambios en el enfoque del proyecto, especialmente cuando el proyecto está rezagado en áreas críticas.

- **Problemas de gestión:** todos los problemas del proyecto que requieren la atención de la alta dirección, especialmente los principales para el éxito del proyecto. Además, las decisiones que afectan el cronograma, el costo y el desempeño del proyecto deben ser tomadas por la dirección.
  
- **Gestión de riesgos:** evaluación de los riesgos asociados con el proyecto y cómo deben mitigarse para salvar el proyecto.
  
- **Supuestos y limitaciones del proyecto:** Indicar las condiciones bajo las cuales este informe se considera verdadero. Es deber del auditor probar la veracidad de

este documento afirmando las circunstancias o supuestos hechos en este informe. Cabe señalar que la interpretación de este informe corresponde exclusivamente a la alta dirección y no al auditor. El auditor presenta los hechos para su posterior presentación a la administración para que tome las decisiones adecuadas.

## **11. Las condiciones esenciales de una auditoría de proyecto creíble**

Una auditoría de proyecto se considera creíble cuando se realiza de la manera más apropiada y digna de la aceptación de la alta dirección. Según (Meredith y Mantel, 2009) plantean algunas de las condiciones requeridas para una auditoría de proyecto creíble y estas son:

### **11.1. Correcta selección del equipo auditor**

Esto es fundamental para la realización del proceso de auditoría e implica lo siguiente:

- a. La selección de los miembros del equipo auditor debe basarse en la competencia y no en la mera disponibilidad.
  
- b. Tener el número de personal necesario para adaptarse al tamaño y naturaleza del proyecto. En esencia, un proyecto sofisticado requiere más miembros que estén técnicamente dotados para realizar la tarea que un proyecto más pequeño que puede ser manejado por un individuo o por unos pocos miembros. Es una buena práctica incorporar miembros con diversas habilidades de gestión para que formen parte del equipo de auditoría, especialmente cuando se trata de proyectos grandes y complejos.
  
- c. Los miembros del equipo de auditoría deben aprender a no proyectar sus pensamientos u opiniones personales en el proceso; sino que debe observar cuidadosamente y aconsejar en consecuencia sin prejuicios.

d. El equipo de auditoría debe abstenerse de conflictos y otras desgracias personales con el personal del proyecto; tales vicios provocarán tensiones y enfrentamientos inusuales que pueden llevar a retrasos innecesarios y eventualmente a distorsiones del proceso.

#### **11.2. Accesibilidad a todos los registros y archivos del proyecto**

La accesibilidad a toda la información relacionada con el proyecto es crucial para el éxito del ejercicio. El equipo de auditoría es el único responsable de la recopilación eficaz de información del proyecto y no el equipo de gestión del proyecto; sin embargo, el equipo del proyecto puede brindar el apoyo necesario que necesita el equipo auditor en este sentido. Los documentos de gestión del proyecto y otra información relevante que ayudará al equipo de auditoría deben estar disponibles. Ambos equipos deben trabajar como socios en lugar de verse como oponentes. En la mayoría de los casos, la gente ve a los auditores como policías y, como tales, se niegan a divulgar la información

que tanto necesitan los auditores. Sin embargo, el equipo de auditoría debe proteger la información recopilada y mantenerla a salvo del acceso ilegítimo; ya que esta información contiene contenido clasificado sobre la organización que no debe ser de dominio público.

### **11.3. Fácil acceso para el personal del proyecto**

El equipo de auditoría debe tener la libertad de contactar a los miembros del equipo del proyecto e incluso el contacto interpersonal para acelerar el proceso de auditoría. Dicho contacto debe declararse formalmente en el documento de auditoría a fin de definir el flujo de comunicación apropiado entre el personal. Esto puede hacerse cumplir en los casos en que el personal se niegue a facilitar la información requerida para el buen funcionamiento del proceso.

## **12. Medidas para superar los desafíos de la auditoría del proyecto**

Los miembros del equipo del proyecto generalmente se sienten nerviosos o agitados cuando se lleva a cabo un ejercicio de auditoría en el proyecto que están administrando. Tal percepción del equipo del proyecto puede afectar al equipo de auditoría para obtener acceso a la información necesaria para realizar su trabajo. Los equipos de proyecto generalmente ven la operación de auditoría como deficiencias, como tal, consideran al equipo de auditoría como oponentes, por lo tanto, anulan el propósito para el cual se realiza el ejercicio de auditoría. Existe una necesidad imperiosa de cambiar esa percepción y refuerza la confianza de las partes interesadas en todo el proceso de auditoría. Una vez que el personal del proyecto esté seguro de que el proceso no es para "cazar brujas" o avergonzarlos; cooperarán plenamente y proporcionarán al evaluador externo la información necesaria para tener éxito. Por lo tanto, se deben seguir las siguientes medidas para ayudar a reducir dicha percepción:

- Haga que el equipo del proyecto comprenda claramente el alcance de la auditoría.



- Informe al equipo del proyecto cómo piensa auditar el mismo.
- Hágalos saber que no los persigue, sino que está investigando el proyecto para mejorarlo.
- Haga que el equipo del proyecto crea que está complementando su trabajo y no al revés. Esto les dará la confianza para apoyar el proceso de auditoría.
- Asegúrese de presentar los hallazgos de la auditoría al equipo del proyecto para sus aportes y posibles explicaciones.
- Evite el uso de terminología despectiva o degradante, ya que esto creará tensión y conflictos innecesarios que obstaculizarán el proceso de auditoría.

- El auditor externo debe verificar toda la información proporcionada para excluir prejuicios e información falsa.
- Los auditores deben ser sensibles a la política organizacional, ya que esto podría hacer que el personal del proyecto comience a difamar a otros para ganar posiciones o favores extra. Los auditores deben cumplir con estándares profesionales en el desempeño de sus funciones.

### **13. Cómo administrar de manera eficiente la información de auditoría del proyecto**

La recopilación de datos es un proceso abrumador, especialmente cuando se realiza un ejercicio de auditoría en un proyecto, no obstante, es un ejercicio imprescindible para presentar un informe de auditoría creíble y fiable. Se le debe asignar tiempo suficiente para obtener los resultados adecuados, este tiempo se utilizará mejor cuando el ejercicio se realice de manera metódica o de lo contrario supondrá una pérdida de tiempo. Es imperativo que el equipo auditor siga un patrón particular en la

gestión de la información durante el proceso de auditoría para obtener el resultado deseado. Este método organizado de manejo de la información propuesto por (Meredith y Mantel, 2009) implica:

- Sistema de archivo eficiente de la información recopilada sobre el proyecto para facilitar la accesibilidad.
  
- La información debe clasificarse en útil, más útil para garantizar una gestión adecuada.
  
- Debe haber reglas y políticas que guíen el cronograma para la recopilación y el procesamiento de la información. Una información puede ser útil pero no oportuna; en tales casos, esa información puede no ser lo suficientemente apropiada para la toma de decisiones.
  
- La información debe estar organizada de manera que favorezca lo importante en vez que lo menos importante cuando se trata del análisis de datos. Deben tomarse

medidas para evitar la duplicación de información que resultará en una pérdida de tiempo.

- Establecer las acciones adecuadas necesarias para regular todo el proceso en materia de difusión de información.

#### **14. Justificación para llevar auditores externos al proyecto de auditoría**

La mayoría de las organizaciones tienen auditores internos que son capaces y, hasta cierto punto, lo suficientemente confiables para auditar eficazmente las operaciones de la organización. Sin embargo, esa organización aún puede ir en busca de auditores externos, por las siguientes razones:

- Aunque los auditores internos son más eficientes y menos costosos que los auditores externos, los auditores externos son más preferibles debido a que son más objetivos en su opinión. Los internos están familiarizados con el funcionamiento de la organización y, como tales, pueden querer barrer algunos hallazgos debajo de la alfombra para proteger a sus colegas y mantener su trabajo. La objetividad es el centro de todo

proceso de auditoría, y una vez que se ve comprometida; la credibilidad de todo el proceso se vuelve cuestionable. En la medida en que la organización está buscando áreas para reducir costos, no puede volver los ojos a la línea de vida del proceso.

- Los auditores externos son amplios en términos de estándares de la industria y otros procedimientos de auditoría. Por lo tanto, estos auditores externos pueden comparar fácilmente lo que está sucediendo en el proyecto con lo que se obtiene allí y hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño del proyecto.
- Los auditores externos no están familiarizados con el personal del proyecto y, como tales, se guían por los procedimientos de auditoría y la política de la organización. Desempeñan sus funciones con la debida diligencia, ignorando los sentimientos y las afiliaciones personales que, por lo general, obstaculizan a los auditores internos en el desempeño de sus funciones.

## **15. El análisis de costos/beneficios de la auditoría de proyectos**

La evaluación es un componente esencial de todo proyecto orientado a lograr los objetivos del proyecto, por lo tanto, es imperativo que el director del proyecto se asegure de que se realicen periódicamente ejercicios de evaluación exhaustivos del proyecto. Algunos expertos opinan que los ejercicios de evaluación deben limitarse para reducir los costos, sin embargo, cuando se compara con los beneficios que el proyecto obtendrá de un ejercicio de evaluación eficaz, está muy claro que la evaluación es un ejercicio rentable en la gestión de proyectos. De hecho, una evaluación adecuada permite al director del proyecto y al equipo administrar de manera eficiente el presupuesto del proyecto. Las evaluaciones pueden revelar cómo se utilizan los recursos, materiales y otras instalaciones del proyecto.

Durante la evaluación del proyecto, el gerente y el equipo del proyecto podrán estimar el cronograma, el costo y la calidad que son críticos en la evaluación del desempeño del proyecto. El progreso realizado hasta ahora en el proyecto se puede estimar utilizando parámetros como la

variación del cronograma, la variación del costo y la variación del tiempo. Estos parámetros comparan las estimaciones planificadas con lo que se ha logrado hasta ahora en el proyecto; por lo tanto, permite al director del proyecto y al equipo establecer si el proyecto está funcionando bien o no. Asignar el costo a la evaluación del proyecto resulta beneficioso para el director del proyecto y el equipo en su búsqueda por lograr el éxito del proyecto. Por lo tanto, el análisis de costo / beneficio favorece o justifica la acción de los actores del proyecto en la realización de una evaluación periódica del mismo.

#### **16. Responsabilidades éticas de los auditores de proyectos**

De acuerdo con (Keller y Pyzdek, 2013) planteó algunas de las responsabilidades éticas de un auditor y son las siguientes:

- El líder del equipo auditor debe ser lo suficientemente inteligente como para identificar malentendidos entre los miembros del equipo y actuar rápidamente para resolver estos problemas. Subestimarlos puede conducir a serios desafíos que impedirán que el equipo de auditoría logre su objetivo principal. El líder del equipo

debe aprender a resolver los conflictos entre los miembros en privado que en público para evitar vergüenza por el bien del proceso.

- Los líderes del equipo de auditoría deben demostrar imparcialidad al resolver disputas entre los miembros. El problema debe investigarse sin prejuicio para mantener el proyecto en curso. La objetividad y la justicia deben ser la palabra clave en este sentido.
  
- El equipo de auditoría debe seguir la política que guía el proceso para que otros no vean el ejercicio como una caza de brujas. Los auditores no deben informar los hechos no comprobados, sino que sus hallazgos deben ser revelados al personal responsable de la organización para probar la validez de los hallazgos de la auditoría antes de la exposición formal del informe de auditoría.
  
- La integridad debe ser la palabra clave para todo el equipo en el proceso de auditoría. Esto debe demostrarse en cada etapa del proceso. Los miembros



del equipo no deben aceptar sobornos ni obsequios que puedan influir o perjudicar la auditoría o su relación con el proyecto. La política debe ser interpretada claramente por el líder para que los miembros sepan qué se espera de ellos cuando interactúan con el personal del proyecto.

- Los auditores no deben divulgar información a los que podrían tener acceso; ya que eso podría comprometer la integridad del proceso. Dicha divulgación pone en peligro la confianza y eventualmente daña la buena relación de trabajo entre el auditor y el auditado.
- Los auditores deben evitar la tentación, durante las auditorías, de discutir los resultados de ejercicios de auditoría previos realizados en otros lugares. Excepto en los casos en que dicha auditoría interna fuera para evaluar la eficiencia de un sistema interno que es aplicable a más de una instalación.

## CAPÍTULO III: DESARROLLO ECONÓMICO

### Las naciones frente al Desarrollo Económico

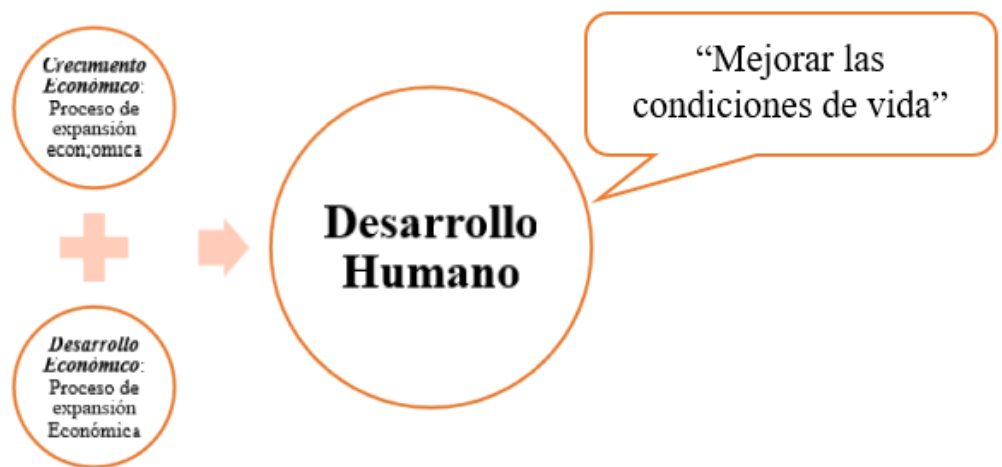
El desarrollo económico es el objetivo principal de la mayoría de las naciones del mundo, esta verdad es aceptada sin controversia, o así aparecería al menos en el discurso público. Aumentar el bienestar y las capacidades socioeconómicas de los pueblos de todo el mundo es sin duda la tarea social más crucial que enfrentamos hoy. Cada año se desembolsan ayudas, se realizan inversiones, se enmarcan políticas y se traman planes elaborados para lograr este objetivo, o al menos para acercarse a él. ¿Cómo identificamos y seguimos los resultados de estos esfuerzos? ¿Qué criterios utilizamos para evaluar el grado de "desarrollo" que ha experimentado un país o qué tan "desarrollado" o "subdesarrollado" está un país en un momento determinado? ¿Cómo medimos el desarrollo? El problema no es fácil de resolver. Todos tenemos nociones intuitivas de "desarrollo". Presumiblemente, cuando hablamos de una sociedad desarrollada, tenemos en mente un mundo en el que las personas están bien alimentadas y vestidas, tienen acceso a una variedad de

bienes y servicios, poseen el lujo del ocio y el entretenimiento, y vivir en un entorno saludable.

Pensamos en una sociedad libre de discriminación violenta, con niveles tolerables de igualdad, donde los enfermos reciban una atención médica adecuada y las personas no tengan que dormir en las aceras. En definitiva, la mayoría de nosotros insistiría en que un requisito mínimo para una nación "desarrollada" es que su calidad de vida física sea alta, uniformemente, en lugar de restringirse a una minoría incongruentemente acomodada. Por supuesto, la noción de una buena sociedad va más allá, estrés político, luchas y libertades, desarrollo intelectual y cultural, estabilidad de la familia, baja tasa de criminalidad, civismo social, etc. Sin embargo, un nivel alto y ampliamente accesible de bienestar material es probablemente un prerrequisito para la mayoría de los otros tipos de avance, además de ser un objetivo valioso en sí mismo.

## 1. Definición de Desarrollo Económico

Ilustración 9: Desarrollo Humano



Fuente: El autor

Si desarrollo económico no es lo mismo que crecimiento económico, el trabajo internacional de Amartya Sen aunque nunca proporciona una definición precisa, considera que el desarrollo es el fortalecimiento de la autonomía y las libertades sustantivas, que permiten a las personas participar plenamente en la vida económica. Por lo tanto, el desarrollo económico ocurre cuando los agentes individuales tienen la oportunidad de desarrollar

las capacidades que les permitan participar activamente y contribuir a la economía. En conjunto, esto debería reducir los costos de transacción y aumentar la movilidad social, en lugar de reducirse a un factor estático en un proceso de producción, los individuos se convierten en agentes de cambio en el proceso de desarrollo económico: tienen la libertad de realizar su potencial.

Cuanto mayor sea el número de personas que puedan participar en la economía y la sociedad, mayor será la oportunidad para que las nuevas ideas circulen y se pongan en práctica. En base a esto, el desarrollo económico es el aumento sostenido de la renta real per cápita y las medidas de la distribución de la renta y la riqueza, así como los aumentos en los indicadores de calidad de vida, que van desde la esperanza de vida hasta las estadísticas de delincuencia y la calidad del medio ambiente. El desarrollo económico se centra en la microeconomía del crecimiento, desde este punto de vista, el desarrollo económico difiere del crecimiento en términos de un enfoque en un conjunto más amplio de métricas que se realizan de manera más inmediata. Aunque el trabajo de Sen se basó en el contexto de

algunos de los países más pobres del mundo, esta definición y criterios son igualmente relevantes para toda la gama de economías, tanto nacionales como regionales.

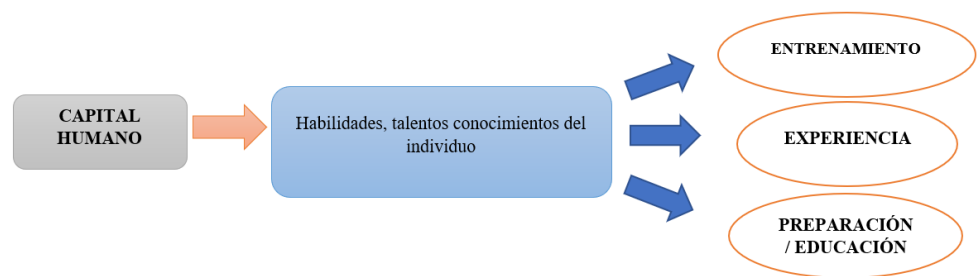
Inspirado por Sen, el desarrollo económico se define como la expansión de capacidades que contribuyen al avance de la sociedad a través de la realización del potencial de las personas, las empresas y las comunidades. Por capacidades, nos referimos a las condiciones propicias para promover una serie de resultados intermedios que preparan el escenario para la realización del potencial o las capacidades. Este potencial puede realizarse en múltiples niveles: para un individuo, una empresa o un conjunto de empresas o industria, una comunidad de personas o un lugar. Una lección que enseña la historia es que los límites del potencial humano son ilimitados y se encuentran en dominios inexplorados.

El desarrollo de capacidades permite una plataforma para adaptarse a un futuro incierto y la capacidad de hacer frente a muchas contingencias, por tanto, el desarrollo económico depende de la expansión del capital humano en su sentido más amplio, de modo que las personas puedan participar más plenamente en los patrones de

comportamiento económicos, sociales y culturales que fomentan la iniciativa, el compromiso, la cooperación y la competencia. Definir el desarrollo de esta manera y contrastarlo con el crecimiento da sentido a los resultados esperados del desarrollo económico. El desarrollo económico, según (Schumpeter, 1961), implica la transferencia de capital de los métodos de producción establecidos a métodos nuevos e innovadores que mejoran la productividad. La conceptualización de Schumpeter se centró en comprender los orígenes del ciclo económico y las condiciones que dieron lugar a nuevas oportunidades que impulsaron la economía hacia una trayectoria de mayor crecimiento económico. Schumpeter analiza el surgimiento de sistemas de capacidades complementarias que se desarrollan en torno a innovaciones radicales clave para generar crecimiento económico. Por ejemplo, la revolución industrial fue impulsada en parte por cambios en los medios de producción en la industria textil; estos cambios generaron una variedad de efectos sociales y económicos que luego se extendieron a otros sectores complementarios y se difundieron por toda la economía. Durante la revolución industrial, la fábrica se convirtió en la unidad de

producción, trasladando a la gente de las granjas a las ciudades y requirió relojes y sistemas de contabilidad para regular las horas de trabajo. El resultado fue un aumento sostenido del nivel de vida, aunque sin ciertos costos de ajuste.

*Ilustración 10: El capital Humano*



Fuente: El autor

En opinión de Schumpeter, el desarrollo económico es una transformación fundamental de una economía, esto incluye la alteración de la estructura industrial, las características educativas y ocupacionales de la población y, de hecho, todo el tejido social e institucional. Si bien el crecimiento se mide poniendo a más personas a trabajar dentro de un marco económico existente, el desarrollo económico tiene como objetivo cambiar ese marco para que las personas trabajen de manera más productiva, con un cambio concomitante en toda la economía hacia un mayor valor



agregado. Una conclusión importante de esto es que, si bien el crecimiento económico puede medirse trimestralmente, lograr avances en el desarrollo económico puede llevar décadas o generaciones.

Por lo tanto, para agregar a la definición, el desarrollo económico es el medio para lograr aumentos sostenidos en la prosperidad y la calidad de vida realizada a través de la innovación, la reducción de los costos de transacción y la utilización de capacidades hacia los responsables de la producción y difusión de bienes y servicios. Los economistas concluyen que el desarrollo de instituciones de alta calidad es el factor principal detrás del crecimiento económico (Rodrik et al., 2002). Por su parte (Lipset, 1959) sostiene que la eficiencia de las instituciones sociales y económicas de una jurisdicción política define el desarrollo económico. Las instituciones son las reglas del juego, los mecanismos de aplicación o el estándar de comportamiento aceptado en una sociedad (Ostrom, 1986).

Las instituciones operan con reglas y procedimientos específicos que reducen los costos de transacción e inspiran confianza al certificar la variedad de resultados

potenciales. Las instituciones de alta calidad apoyan las actividades productivas y fomentan la acumulación de capital, la adquisición de habilidades, la invención y la transferencia de tecnología (North y Thomas, 1973). Por su lado (Rosenberg y Birdzell, 1987) destacan cómo el desarrollo de instituciones conducentes al capitalismo fue una fuerza impulsora en *How the West Grew Rich*. Dos puntos sobre las instituciones son relevantes para solidificar nuestra comprensión del desarrollo económico. Primero, no existe una institución única, como el sistema legal o los derechos de propiedad, que apoye el desarrollo económico, lo que importa es la capacidad y la orientación subyacentes de la organización social y económica de una sociedad, especialmente la capacidad de infundir confianza en el futuro.

Las instituciones formales e incluso informales crean previsibilidad y orden que permiten a las personas y las empresas tomar decisiones de inversión. En segundo lugar, las instituciones son endógenas, es decir, son el producto de la historia, la cultura y los accidentes históricos. Las instituciones evolucionan de formas inesperadas e idiosincrásicas, por más deseable que sea,

la mayoría de las veces no es posible trasplantar organizaciones o conjuntos de incentivos al por mayor desde donde se originan a otros contextos donde parecen ser necesarios. En cambio, las organizaciones y los incentivos deben fluir de los arreglos institucionales existentes, involucrarse en el desarrollo económico significa construir o aumentar las instituciones existentes que son fundamentales para el progreso. Dar primacía al mercado oculta el hecho de que los mercados serían muy primitivos sin el gobierno. Cuando el gobierno funciona bien, el sector privado se beneficia a través de una mayor productividad y un uso eficiente de los recursos, el gobierno también mitiga el riesgo a través de un sistema de leyes y dinero relativamente estable y predecible.

El gobierno proporciona reglas e incentivos, las condiciones bajo las cuales los mercados modernos son incluso posibles, y permite al sector privado desarrollar su potencial. En términos más generales, el gobierno prevé el orden social y la previsibilidad en los contratos y la vida diaria. El difícil equilibrio que debe lograr el gobierno es proporcionar la realización del potencial sin reducir los incentivos en el sector privado. Por lo tanto, el desarrollo

económico requiere instituciones eficaces basadas en normas de apertura, tolerancia al riesgo, apreciación de la diversidad y confianza en la realización de beneficios mutuos para el sector público y el privado.

El desarrollo económico puede verse como un precursor y un resultado del crecimiento económico, el mismo proporciona recursos escasos que, si se invierten en desarrollo económico, proporcionan la base para el crecimiento económico futuro (Amsden, 1997). Desafortunadamente, promover todo y cualquier crecimiento es con demasiada frecuencia una victoria fácil de lograr a expensas de metas y objetivos a más largo plazo. (North, 1984) sostiene que el enfoque de la economía neoclásica en la asignación óptima de recursos a corto plazo simplemente no se adapta bien a la orientación dinámica a largo plazo que define el proceso de desarrollo económico. Se necesitan siete años para que un descubrimiento académico se incorpore a una industria (Mansfield, 1991) o 18 años de educación para producir un científico.

Abundan los ejemplos de economías nacionales que han experimentado aumentos significativos en la economía,

producción, debido al crecimiento de la población o la extracción de recursos a gran escala, con poca mejora generalizada en la calidad de vida de las personas y su capacidad para desarrollar el potencial humano. Hay numerosos países en África, América Central y del Sur y Oceanía que ofrecen ejemplos de crecimiento sin desarrollo (Acemoglu et al., 2002); (De Soto, 2000); (Moyo, 2009). Estas economías están aumentando sus filas de élites profesionales altamente educadas, trabajadores calificados y funcionarios que ocupan puestos de alto nivel en ONG internacionales; al mismo tiempo, reciben un apoyo sustancial de la ayuda exterior. Su ingreso nacional crece, sumado a las notables inversiones realizadas por el sector público. Y, sin embargo, a pesar de estos indicadores, se ha avanzado poco en resultados de salud como la mortalidad infantil, las tasas de morbilidad y la esperanza de vida (Overseas Development Institute, 2009). Además, estas naciones sufren una desigualdad de ingresos significativa y un nivel educativo limitado, especialmente entre las mujeres y los inmigrantes (Wolfson, 1997). Aunque reciben ayuda internacional, muchos países no pueden proporcionar instituciones

médicas, sociales y educativas adecuadas que permitan que toda la población prospere. A pesar de su crecimiento económico, con un apoyo insuficiente para el desarrollo económico, los resultados a más largo plazo que conducen a mejoras de base amplia en la calidad de vida y la prosperidad generalizada siguen siendo inaccesibles. (Keefer y Knack, 2002) encuentran evidencia de que la desigualdad de ingresos y la polarización, correlatos de la falta de desarrollo económico, fomentan un ambiente de incertidumbre. Esto erosiona la aplicación de los derechos de propiedad y contractuales que afectan el crecimiento directamente, al influir en la elección del proceso de producción y la eficiencia con la que se lleva a cabo, e indirectamente al reducir los incentivos para invertir. El desarrollo económico débil inhibe las capacidades y pone límites al crecimiento económico en el futuro, por supuesto, el crecimiento proporciona recursos escasos que pueden ser apropiados por las élites que buscan rentas o invertidos en el desarrollo económico para sentar las bases del crecimiento económico futuro. Cuando la prosperidad a largo plazo no se basa en la extracción de recursos sino en la producción y explotación continua de ideas, las inversiones en desarrollo económico se vuelven aún más

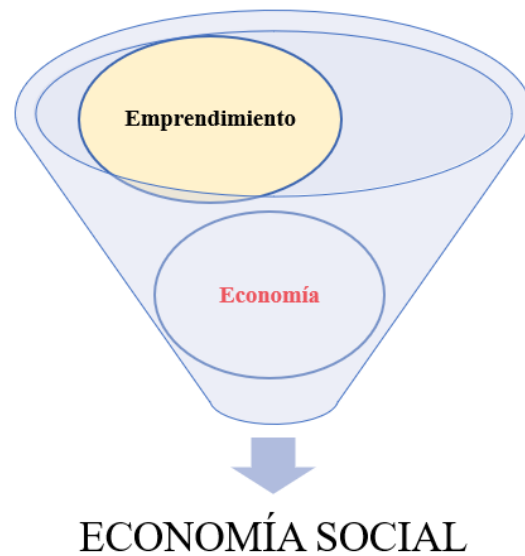
esenciales como precursoras del crecimiento. Finalmente, el desarrollo económico es esencial para crear las condiciones para el crecimiento económico y asegurar nuestro futuro económico.

## **2. El contexto del desarrollo económico**

La atención de Schumpeter a la innovación y el espíritu empresarial se adelantó a su tiempo; estas preocupaciones se encuentran ahora en el centro del escenario en las discusiones de política sobre desarrollo económico. Los emprendedores son los agentes de cambio en una economía y la fuente de una mayor productividad: aquellos actores que reconocen las oportunidades y obtienen recursos para crear valor. La innovación y el espíritu empresarial son dos caras de la misma moneda: los empresarios identifican oportunidades e innovan, mientras que la innovación es la realización comercial del valor de una nueva idea o invención de un empresario. La innovación puede resultar en la introducción de nuevos productos en el mercado, nuevos procesos de producción o nuevas formas organizativas. Si bien los nuevos avances radicales mantienen nuestra imaginación, hay muchas más industrias mundanas y formas incrementales de innovación

que están al alcance y que se basan en diferentes tipos de conocimiento.

*Ilustración 11: Economía Social*



*Fuente: El autor*

Las empresas exitosas a menudo surgen en ubicaciones inusuales, que atienden las necesidades imprevistas de los clientes de formas inesperadas. A pesar de la imagen omnipresente del genio solitario, la innovación es una actividad social que requiere una combinación de personas con diferentes habilidades para colaborar y crear valor. En lugar de distribuirse uniformemente en el tiempo



y en el espacio geográfico, la innovación tiende a agruparse tanto temporal como espacialmente. Esto crea ciclos de auge y caída, lo que causa trastornos a las personas que se mudan para seguir las oportunidades, así como a las muchas que quedan. Una de las razones por las que las regiones, y en particular las ciudades, se han convertido en el centro de atención es que los inventores dependen en gran medida de la información o el conocimiento local para generar productos o procesos novedosos. Cuando una actividad industrial domina un paisaje, los factores de producción se calibran con esa actividad y generan rendimientos crecientes.

Estos factores de producción incluyen mano de obra calificada especializada, que a menudo se denomina talento, pero se extiende a todos los trabajadores involucrados en la producción. Las actividades relacionadas y subsidiarias, que apoyan y crean economías de alcance e instituciones tanto formales como informales, que comparten experiencia y definen una trayectoria futura, son de los factores de producción. Al observar que gran parte de los conocimientos técnicos industriales desafían el know-how a través de las transacciones del

mercado, se destaca que Alfred Marshall (1890) dijo que "lo de la industria está en el aire". A pesar de Internet y de los avances en las teleconferencias y las comunicaciones, el proceso de innovación todavía requiere el debate de ideas, epifanías impredecibles y alucinaciones fortuitas. La innovación es esencialmente impredecible, enraizada en las chispas creativas que nos hacen humanos.

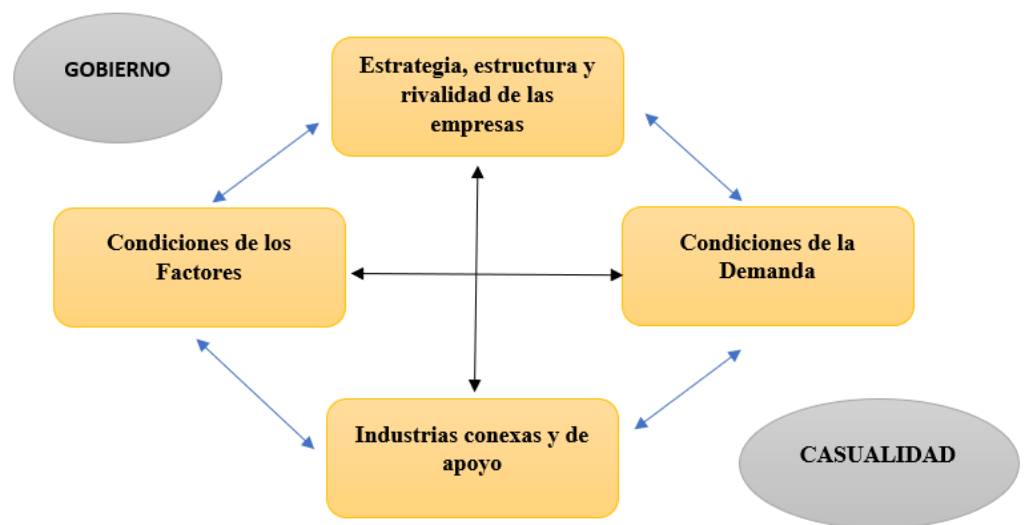
Esto tiene implicaciones para el desarrollo económico tanto en la creación de capacidades que promueven la innovación como en la facilitación de las transiciones de lugares y comunidades. Por supuesto, predecir cuál será la próxima gran novedad o incluso la próxima industria importante es difícil, y probablemente demasiado difícil. La ubicación se vuelve importante no solo para reconocer la oportunidad, sino también para proporcionar un entorno que responda a la actividad de los emprendedores, lo que a su vez reduce el costo de innovar (Audretsch y Feldman, 2016). La innovación y el espíritu empresarial requieren que los agentes económicos se aventuren en dominios desconocidos y pongan a prueba los límites de sus capacidades para obtener recompensas potenciales. Incluso los inversores de capital de riesgo y los analistas

bursátiles más expertos realizan malas inversiones de vez en cuando no es más fácil para el gobierno que para los inversores privados decidir qué empresas tendrán éxito o cómo se desarrollarán los mercados.

Nunca sabemos qué nuevas oportunidades generarán un alto rendimiento y qué proyectos o empresas fracasarán. La mejor manera de cubrir las apuestas de la sociedad es desarrollar la capacidad de las personas para participar plena y creativamente en la vida económica y social, e incentivar a las empresas para que se den cuenta más plenamente de su capacidad para contribuir a la economía. Al facilitar la modernización industrial y la mejora de la infraestructura, el gobierno reduce los costos de transacción para acelerar los intercambios económicos. Al invertir en instituciones, el gobierno reduce el riesgo y apoya la utilización de las capacidades del sector privado. No es raro que los formuladores de políticas hablen sobre el retorno de la inversión (ROI), sin embargo, esto desmiente el hecho de que el gobierno invierte en aquellas actividades que el sector privado no encuentra lo suficientemente lucrativas como para justificar su propia inversión a corto plazo, o para las cuales los requisitos de

capital son tan grandes y el número de actores tan complejo que se requiere una acción colectiva.

Ilustración 12: Diamante de Porter



Fuente: El autor

Según (Porter, 1998) no articula un papel para la política gubernamental, sino que considera al gobierno como una condición de fondo con influencia sobre todos los factores en lo que se conoce como el Diamante de Porter. El énfasis de Porter, sin embargo, resalta lo que el sector privado requiere para ser rentable y competitivo internacionalmente. Porter promueve la idea de

agrupamiento geográfico de industrias en un modelo que incluye la naturaleza y extensión de los insumos requeridos por las empresas para producir bienes o servicios; el tipo y la intensidad de la rivalidad local; la calidad de la demanda de servicios locales; y el alcance y la calidad de los proveedores locales e industrias relacionadas. Estos factores ciertamente definen las capacidades de las empresas y de la industria como uno de los componentes importantes de una economía regional.

Sin embargo, Porter no considera directamente las capacidades que apoyan y sustentan la innovación y la formación de nuevas empresas. El enfoque en las industrias existentes excluye un énfasis en las industrias nacientes o emergentes que ofrecen más en términos de potencial económico alcista. En el dilema del innovador de Clayton Christensen señala que las empresas innovadoras que se centran únicamente en sus actividades actualmente rentables suelen ser eclipsadas por innovadores más progresistas. Idealmente, el potencial de una empresa se realiza antes de que la oportunidad se vuelva obvia. Los clústeres parecen ocurrir espontáneamente como resultado de la tendencia intrínseca de la actividad

industrial, y especialmente la actividad innovadora, a agruparse espacialmente. Sin embargo, los clústeres se basan en las capacidades existentes (Audretsch y Feldman, 2016).

En muchos casos, el diseño y cultivo de conglomerados industriales competitivos, a menudo considerados como una panacea política, no ha logrado producir un desarrollo económico significativo (Martin y Sunley, 2003; Duranton, 2011). Este fracaso también ha contribuido a la insatisfacción con la política gubernamental (Lerner, 2009). Una razón es que el modelo de conglomerados oscurece el papel del gobierno y no considera cómo la competitividad industrial se traduce en resultados de desarrollo económico para una economía. El concepto de competitividad, si bien opera a nivel de empresa e industria individual, no se traduce de manera fructífera en actividades de desarrollo económico y, a menudo, crea guerras de licitaciones entre jurisdicciones adyacentes que se beneficiarían de la cooperación.

A pesar de toda la atención prestada a reducir las tasas impositivas y aumentar un clima favorable a los negocios, la evidencia sugiere que estos factores tienen poco efecto

sobre el crecimiento económico, mientras que en realidad disminuyen el potencial de desarrollo económico. Si bien la investigación empírica ha demostrado que la actividad industrial ciertamente se beneficia de la ubicación (Greenstone et al., 2010), las ganancias resultantes generalmente no se distribuyen a los residentes y comunidades locales ni se reinvierten en los mismos lugares que proporcionaron la ventaja a las empresas e industrias. De hecho, existen pocos mecanismos, además de la responsabilidad social corporativa y la filantropía, disponibles para que las empresas reinviertan en áreas locales debido a la preocupación por las bajas tasas impositivas.

Los economistas tienden a ser escépticos de las estrategias de desarrollo basadas en el lugar por motivos de eficiencia, considerando que las localidades pueden beneficiarse a expensas del bienestar nacional agregado. Hay poco trabajo empírico sobre este tema y el trabajo teórico tiende a centrarse en el supuesto predeterminado matemáticamente manejable de rendimientos constantes a escala. Sin embargo, la principal contribución de las nuevas teorías del crecimiento es reconocer que el

conocimiento se beneficia de los rendimientos crecientes a escala en lugar de los rendimientos constantes o decrecientes asociados con los productos físicos. Las actividades que crean conocimientos y oportunidades para compartir conocimientos generan rendimientos crecientes que conducirían a un mayor bienestar nacional. Pero en este punto, ni la economía teórica ni la empírica pueden abordar la idoneidad de diferentes intervenciones y mecanismos.

Los responsables de la formulación de políticas no pueden permitirse el lujo de esperar, como concluyen, "el segundo mejor puede, en la práctica, ser muy atractivo en relación con el estatus quo". Se acepta el caso de las políticas basadas en el lugar para la remediación de las imperfecciones localizadas del mercado y un papel clave de los gobiernos es proporcionar servicios que mejoren la calidad de vida de los residentes locales. El objetivo final del desarrollo económico es crear prosperidad económica y alta calidad de vida. Los objetivos intermedios, por ejemplo, aumentar la innovación o reducir las barreras al espíritu empresarial y la inversión del sector privado, son



los medios para lograr el fin último de crear esta prosperidad.

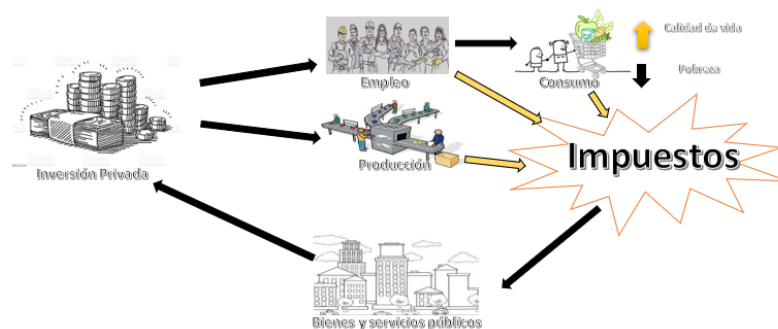
El desafío de la inversión es determinar el progreso hacia estos objetivos en entornos complejos y en condiciones cuyo impacto es difícil de atribuir a una inversión específica. Sin duda, es posible considerar el impacto de la inversión en los resultados de las empresas individuales. Sin embargo, las inversiones en desarrollo económico tienen como objetivo crear capacidad que se extienda más allá de las empresas individuales para beneficiar al ecosistema más amplio. Promover el interés público requiere encontrar un equilibrio que respalde las transacciones económicas sin sobre regular, brinde apoyo e incentivos sin desalentar la iniciativa y permita a todos los actores económicos realizar su potencial.

### **3. Justificación de la inversión gubernamental en el desarrollo económico**

El desarrollo de capacidades requiere inversión gubernamental: simplemente no hay otra entidad que tenga el beneficio social como su principal objetivo y sea capaz de manejar los recursos necesarios para tener un impacto significativo. El gobierno es un vehículo de acción

colectiva: un agente cuyo principal son sus ciudadanos y las empresas dentro de sus fronteras. Si bien el sector sin fines de lucro e incluso con fines de lucro se ha hecho cargo de muchas funciones previamente asignadas al gobierno (Salamon, 2002), los resultados de esta privatización son mixtos. El gobierno es el principal vehículo inclusivo para organizar la vida económica, social y cívica. Por el contrario, los mercados se preocupan por las transacciones y la coordinación de la actividad a través de los precios. La mano invisible trabaja con la lógica de que las empresas intentan maximizar las ganancias o el valor para los accionistas, mientras que los trabajadores buscan maximizar sus salarios.

*Ilustración 13: Acción del Gobierno*



*Fuente: El autor*

El resultado es la carrera demasiado familiar para reducir los costos mediante la reubicación o la descalificación de la mano de obra para reducir los salarios. Esta lógica de mercado no tiene en cuenta los posibles beneficios a largo plazo para las empresas si los trabajadores calificados sugieren nuevas mejoras de productos. Además, la epifanía de Henry Ford de que, si pagaba a sus trabajadores un buen salario, podrían permitirse comprar sus coches. El gobierno busca asignar recursos para el bien colectivo y trata de satisfacer simultáneamente a un gran número de electores. En realidad, el objetivo de maximización de beneficios de las empresas privadas es mucho más fácil de lograr que la satisfacción de los diversos objetivos necesarios para lograr la eficacia del gobierno.

Si bien se ha vuelto popular lamentar la calidad de los servicios gubernamentales, un punto de referencia razonable puede ser nuestro nivel de satisfacción con el servicio de telefonía móvil, el sistema operativo de la computadora, las compañías de seguros o la elección del consumidor en muchos mercados de productos.

Se debe exigir al gobierno un estándar más alto porque, al menos implícitamente, reconocemos que sus funciones son de importancia crítica. Los economistas se han basado tradicionalmente en la teoría de las fallas del mercado para justificar la inversión del gobierno en la actividad económica. Sin embargo, los mercados se preocupan por las transacciones. En una variedad de circunstancias, específicamente aquellas relacionadas con bienes públicos; asimetrías de información; condiciones de la industria que constituyen una barrera para la entrada de nuevas empresas; y la dificultad de fijar precios a las externalidades, los mercados producen resultados menos que eficientes.

Un ejemplo sencillo de la justificación de las fallas del mercado para la inversión gubernamental es la inversión en investigación y desarrollo (I + D). (Nelson, 1959) argumenta convincentemente a favor de la financiación federal para apoyar la actividad de I + D dentro de los EE. UU. Al observar que cuando el valor marginal de un bien para la sociedad excede el valor marginal del bien para el individuo que lo paga, la asignación de recursos que maximiza la inversión privada los beneficios no serán

óptimos. Por supuesto, el problema radica en estimar el valor marginal de los bienes para la sociedad, la dependencia estricta del sector privado da como resultado una inversión insuficiente en I + D. Las estimaciones econométricas encuentran que la tasa de rendimiento de las inversiones en I + D es más alta que la del capital ordinario y las tasas de rendimiento social son incluso más altas (Hall et al., 2009).

Sin embargo, la realización de los beneficios de invertir en I + D depende fundamentalmente de la infraestructura y las capacidades sociales complementarias para respaldar e impulsar el crecimiento económico (Galor, 2011). Las fallas del mercado se han convertido en la razón principal de todas las inversiones gubernamentales en la economía. La lógica de las fallas del mercado, aunque apropiada para justificar la inversión en I + D, no debe extenderse acríticamente a todas las inversiones gubernamentales. En el discurso de la falla del mercado, el mercado tiene primacía mientras que el papel del gobierno se minimiza. (Amsden, 1997) argumenta que el enfoque de falla del mercado, si bien es útil para considerar los intercambios económicos, es inadecuado cuando el enfoque está en el

desarrollo económico, que requiere construir y sostener mercados y comunidades. Los mercados solo funcionan cuando existen derechos de propiedad bien definidos, un medio de intercambio válido y contratos exigibles.

Estos requieren acuerdo, acción de cobranza y ejecución. Hay muchos intentos de sustituir los mecanismos de mercado por la prestación de servicios gubernamentales. Por ejemplo, el apoyo a la financiación pública de la educación superior se ha erosionado (Bok, 2009). Con frecuencia se argumenta que los individuos educados reciben salarios más altos como resultado de su inversión en capital humano (Spence, 1973). Esto sugiere que es racional que las personas realicen la inversión en lugar de depender de la financiación pública. Sin embargo, los mercados laborales son muy inciertos y las personas invierten sin un rendimiento garantizado (Green y Zhu, 2010). Además, una fuerza laboral bien educada genera mayores retornos sociales (Greenstone et al., 2010). El consenso tanto en la literatura teórica como empírica es que los derrames del capital humano tienen un impacto positivo significativo en la productividad de las empresas y la industria, y en el crecimiento económico. Estas

externalidades reales y beneficiosas representan un subsidio imposible de valorar o incluso atribuir.

De hecho, a pesar del potencial para aplicar la lógica del mercado, la provisión pública de educación superior se ha justificado durante mucho tiempo en los EE. UU. Como una construcción de capacidad para permitir que los ciudadanos participen plenamente en la vida social y económica. La economía neoclásica se ocupa fundamentalmente de la asignación eficiente de bienes, trata la creación de conocimiento como algo exógeno: las ideas simplemente aparecen. Una consideración más completa de los beneficios de la inversión gubernamental en I + D sugiere que el beneficio privado puede reformularse como una mayor capacidad. De hecho, (Salter y Martin, 2001) destacan que las inversiones gubernamentales en I + D crean externalidades dinámicas adicionales a largo plazo a medida que se desarrollan las habilidades y las capacidades, lo que reduce el costo de la actividad inventiva posterior.

Las inversiones en I + D ofrecen oportunidades para la experimentación y el aprendizaje que mejoran la capacidad para resolver problemas tecnológicos

complejos y amplían el alcance de la investigación. Además, las inversiones gubernamentales en I + D facilitan a las empresas la absorción de información y, al hacerlo, mejoran la toma de decisiones del sector privado y la capacidad de innovar. Con una comprensión más matizada de la naturaleza de la innovación y el espíritu empresarial, los argumentos a favor de la participación del gobierno son más sólidos. En el momento en que la tecnología tiene el mayor potencial para crear nuevas industrias, las fronteras están mal definidas y las posibilidades de fracaso son altas.

Las nuevas tecnologías complejas requieren colaboración e intercambio de información; sin embargo, el costo inicial de establecer asociaciones de investigación y desarrollo y hacer que funcionen de manera productiva es un desincentivo para el sector privado a pesar del alto potencial para crear nuevas industrias. Como lo demuestra el enfoque de los fabricantes farmacéuticos en los medicamentos de estilo de vida de gran éxito o los cambios incrementales en los medicamentos actuales para mantenerlos bajo patente, el afán de lucro favorece la actividad a corto plazo con un gran potencial de mercado, no las preocupaciones sociales más importantes.



Basándose únicamente en el motivo de las ganancias a corto plazo, gran parte del potencial retorno de la inversión puede quedar sobre la mesa.

#### **4. El gobierno como inversor en capacidad.**

Por el contrario, el gobierno es el actor de la economía mejor posicionado para actuar con miras a largo plazo y realizar inversiones que brinden una plataforma para el crecimiento económico. Las empresas solo tienen incentivos débiles para invertir en nuevas tecnologías que son radicalmente diferentes de las que ya existen. Las nuevas tecnologías anteriormente radicales requerían décadas de apoyo público para alcanzar el umbral de la viabilidad comercial. La inversión directa del gobierno es esencial, dada la naturaleza a largo plazo, riesgosa y comercialmente impredecible de la investigación básica. Las empresas emprendedoras han sido más innovadoras cuando se les ha dado la oportunidad de capturar las rentas económicas generadas por la inversión pública complementaria. Estas están lejos de ser simplemente ideas teóricas; tenemos casos ejemplares de inversión gubernamental en el desarrollo de tecnologías nacientes

pero transformadoras, como el radar, la penicilina, la energía atómica, Internet y los viajes espaciales.

En lugar de depender de los fundamentos del mercado para la inversión pública, es importante definir la función del sector público como la construcción y el fortalecimiento de la capacidad de los actores económicos para desarrollar su potencial. En lugar de ver a los individuos, las empresas y las comunidades como objetos en el extremo receptor de las iniciativas públicas, el desarrollo económico requiere que se les considere agentes activos. Esto prioriza la mejora de la calidad de vida y el bienestar mejorando las capacidades y asegurando que los agentes tengan libertad para alcanzar su potencial como miembros productivos de la sociedad. Cuando cada actor de la sociedad es capaz de ser un agente activo con potencial de participación plena en la vida económica y comunitaria, la sociedad hace un mejor uso de los recursos disponibles. Si reconsideramos el fundamento de la inversión gubernamental a través de una lente de desarrollo de capacidades, entonces el gobierno actúa como un facilitador para la población en general, incluido el sector privado.

Al promover la capacidad, la contribución del sector público se extiende más allá de la mejora de la eficiencia y la igualdad hacia el fortalecimiento de una base sobre la que se pueda sostener el crecimiento y el desarrollo a largo plazo. La evidencia sugiere que en un momento en que el fundamentalismo del mercado ha llegado a guiar los debates políticos, el gobierno se ha sumergido cada vez más en la economía a través de sus políticas tecnológicas (Block y Keller, 2009) e instituciones públicas. En lugar de limitarse a los laboratorios de I + D de las grandes corporaciones, la actividad innovadora ahora está integrada en redes de colaboradores científicos entre instituciones públicas y privadas. Esta descentralización alienta a las organizaciones a trabajar de manera concertada y también fomenta una mayor dependencia de los programas gubernamentales que brindan incentivos para formar redes y subsidios que reducen los costos de coordinación.

En su examen de la I + D 100, que cataloga las innovaciones de vanguardia de primer nivel, (Block y Keller, 2009) observan que las organizaciones se han alejado de la integración vertical hacia una mayor

dependencia de colaboraciones complejas que incluyen agencias o programas gubernamentales como importantes convocantes e intermediarios. Las colaboraciones entre agencias como el Jobs and Innovation Accelerator Challenge de Estados Unidos son un ejemplo perfecto de esta práctica emergente. Al mismo tiempo, el fortalecimiento de la capacidad como razón fundamental para la intervención del gobierno es tan antiguo como la república estadounidense. Como destacó Alexander Hamilton en su Manufactura: Informe presentado a la Cámara de Representantes, el gobierno tiene la responsabilidad de construir una base para que el sector privado pueda prosperar. Hizo hincapié en el papel de la manufactura en la conducción del país hacia el crecimiento económico y la prosperidad. Hamilton vio la manufactura como un complemento a otras actividades económicas, proporcionando "el empleo de personas que de otra manera estarían inactivas (y en muchos casos una carga para la comunidad) y aumentando la viabilidad de las comunidades". Siguiendo la defensa de Hamilton, se impusieron aranceles a los productos manufacturados importados, estos aranceles fueron la principal fuente de

ingresos del gobierno hasta la imposición del impuesto sobre la renta federal.

Esta política de la industria incipiente apoyó el desarrollo de la manufactura estadounidense, que se convirtió en la columna vertebral de la economía. El desarrollo de capacidades ha sido fundamental a lo largo de la historia de Estados Unidos. Desde los aranceles de Alexander Hamilton sobre las importaciones de manufactura hasta la carrera espacial de John Kennedy y la inversión de DARPA en los inicios de Internet, el gobierno ha sido fundamental para la economía estadounidense. Las inversiones en la construcción del ferrocarril TransAmerican o en el apoyo a la World Wide Web por parte del Departamento de Defensa y la National Science Foundation han servido para mejorar las capacidades del sector privado. En los Estados Unidos, ha habido debates cíclicos sobre el papel del gobierno con la disminución y el aumento de las regulaciones, tarifas y políticas sociales.

Sin embargo, nunca se ha cuestionado el papel del gobierno en la creación de capacidad científica y de investigación. Un contrato a largo plazo entre el sector público y el privado ha sido la base de la prosperidad

estadounidense, brindando la oportunidad para que el sector privado cree, construya, emplee, comercialice e innove. Podría decirse que este tipo de participación activa en el desarrollo caracteriza la mayoría de los ejemplos de recuperación nacional exitosa durante el siglo XX (Freeman, 1987; Rodrik, 1994).

La capacidad es esencial para la innovación y el espíritu empresarial. Pero cuanto mayor sea la capacidad de la población total, es más probable que las ideas inesperadas se afiancen y la innovación impulse la economía hacia adelante. Un argumento común en contra de la política industrial es la idea de que el gobierno quedará cautivo de los intereses creados. Si bien existe un amplio consenso de que la innovación sirve como un catalizador integral para liderar la trayectoria de una economía e incluso la sociedad hacia adelante, el énfasis en la política de desarrollo económico permanece en los incentivos tradicionales de atracción y retención. A menudo, esto se dirige a empresas específicas, que es en gran medida un juego de suma cero con pocos o ningún efecto más amplio para el desarrollo económico. Además, los gobiernos locales tienden a apoyar las mismas políticas a lo largo del

tiempo, agregando cambios graduales a las estrategias preexistentes, en lugar de una reconsideración total de la estrategia de inversión. Recientemente, el énfasis se ha desplazado hacia políticas exclusivas y específicas. Sin embargo, dado que consideramos que el mayor potencial de crecimiento económico se espera del desarrollo de nuevas industrias, la dificultad de predecir cuál será el próximo gran acontecimiento es una tarea abrumadora para los capitalistas de riesgo, los banqueros de inversión y otros expertos.

El argumento es que el gobierno tiene un papel vital en la promoción de capacidades que permitan la más amplia variedad de esfuerzos y potencial humanos, incluida una variedad que no se puede prever. Los esfuerzos políticos dirigidos a fomentar la equidad son comúnmente criticados como dádivas que producen incentivos perversos para disminuir el esfuerzo. A pesar de las intenciones de "igualar el campo de juego", el público estadounidense tiene reservas notables a la hora de apoyar programas redistributivos (Pittau, et al., 2013). Hasta la reciente recesión económica, muchos adoptaron prácticas anti-regulación y pro-privatización. Sin embargo, al

reflexionar sobre las prácticas económicas de las últimas décadas, muchos están cuestionando los principios de la Escuela de Economía de Chicago: se considera ampliamente que el comportamiento de búsqueda de rentas asociado con la desregulación generalizada y la retracción de la participación del gobierno en el mercado y la sociedad ha contribuido a las crecientes brechas socioeconómicas en la población de EE. UU, así como la dramática recesión económica que comenzó en 2008.

En el libro, el precio de la desigualdad, el economista ganador del Premio Nobel Joseph Stiglitz (2012) sostiene que la equidad y la eficiencia deben considerarse en conjunto. La distribución sesgada de la riqueza en los EE. UU, tiene graves consecuencias para la economía y la sociedad. Aquellos que ocupan los escalones medios y bajos de la distribución del ingreso no pueden seguir el Sueño Americano porque carecen de la capacidad para participar plenamente en la economía. Si este ciclo continúa, existe la posibilidad de una divergencia aún mayor en los ingresos y las oportunidades, lo que dejaría a los desfavorecidos con menos posibilidades de acceder a la educación, las finanzas, además, como enfatizan



(Brenner y Pastor, 2013), la distribución cada vez más desigual de los ingresos inhibe el espíritu empresarial, frena el crecimiento económico y estabiliza la economía de las ciudades estadounidenses. En lugar de ver la equidad y la eficiencia en desacuerdo, parecen ser complementos. Reconsiderar el papel del gobierno aboga por un marco más amplio centrado en la creación de capacidades diseñadas para beneficiar y promover a toda la población. El objetivo de la inversión gubernamental en el desarrollo económico para el sector privado, los objetivos están claramente definidos como la maximización de las ganancias y la supervivencia organizacional. Para el gobierno, articular una visión y alcanzar un conjunto de objetivos generales es más difícil como resultado de los intereses en competencia, la necesidad de considerar diversas perspectivas y la incapacidad de desinvertir en actividades obligatorias, pero no rentables y, a veces, impopulares.

En ausencia de una visión de consenso aceptada para el gobierno, es demasiado fácil ceder a demandas competitivas a corto plazo o desviarse para servir a otros propósitos. Una visión articulada del gobierno es

fundamental para seguir un curso eficaz a largo plazo. Desde un punto de vista social, el aumento de la calidad de vida, que incluye la prosperidad a largo plazo, es el punto de referencia definitivo del desarrollo económico de los gobiernos democráticos. La prosperidad y la calidad de vida son a menudo sinónimos del concepto de buena vida, que abarca una sensación de comodidad material, así como satisfacción psicológica y salud. De hecho, el concepto del Sueño Americano es un ideal de una buena vida basada en una sociedad sin clases con avance meritocrático y progreso continuo. La alta calidad de vida es un resultado integral de la política gubernamental, sería difícil defender lo contrario como un objetivo articulado para el gobierno en cualquier democracia.

El desarrollo económico es el medio para lograr el objetivo de una alta calidad de vida y prosperidad. La noción detrás de una mayor prosperidad y una mejor calidad de vida es que se obtienen trabajando duro y desarrollando su potencial. Los empleadores recompensan el éxito profesional y la innovación con salarios más altos o trabajos más prestigiosos, lo que luego se traduce en mayores ingresos. Pero subyacente a este ideal está la realidad de

que las personas están educadas y preparadas para un empleo remunerado, y que existen puestos de trabajo de alta calidad con oportunidades de progreso. Alcanzar este objetivo requiere que el sector público y el privado trabajen juntos para su beneficio mutuo y el mayor bien de la sociedad. La prosperidad y la alta calidad de vida son objetivos loables a largo plazo, sin embargo, se pueden utilizar resultados más intermedios para medir el progreso más tangible, como la calidad y cantidad de puestos de trabajo creados, los ingresos y la riqueza de las personas, los tipos de nuevos bienes y servicios innovadores introducidos en el mercado y las inversiones realizadas y el crecimiento y la exportación de empresas.

Estos resultados intermedios solo se logran a través de las acciones del sector privado y requieren que las empresas tengan incentivos para asumir riesgos y participen activamente en la producción y distribución de bienes y servicios. El desarrollo económico requiere instituciones eficaces basadas en normas de apertura, tolerancia al riesgo, apreciación de la diversidad y confianza en la realización de beneficios mutuos para el sector público y el privado. Estos son los objetivos ideales para una economía

que funcione mejor. El resultado del desarrollo económico es una mayor prosperidad y una mejor calidad de vida, pero esto se logra mediante aumentos en cuatro dimensiones de resultados de capacidad:

- **Capacidad de la comunidad:** los activos físicos, sociales y ambientales que influyen en el contexto del desarrollo económico.
- **Capacidad de la empresa y la industria:** los activos relevantes para las empresas y la industria, incluida la fuerza laboral, las instalaciones y el equipo, la organización y la cadena de suministro.
- **Capacidad empresarial:** el potencial para generar nuevas pequeñas empresas, incluida una cultura de toma de riesgos, redes y acceso a capital financiero y una fuerza laboral calificada.

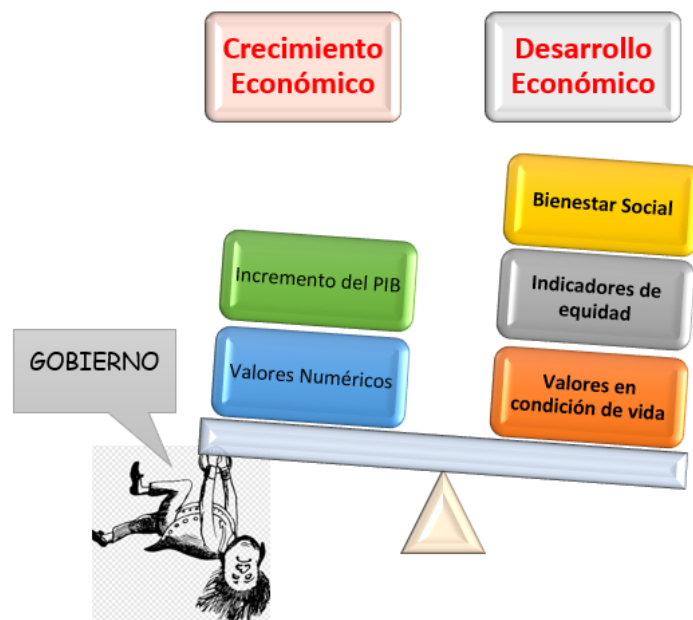
- **Infraestructura innovadora:** la capacidad para respaldar nuevos productos, procesos y organizaciones, en términos de instalaciones, servicios de soporte y disposición para asumir riesgos.

Estas capacidades se superponen y se refuerzan mutuamente. Ciertamente, son posibles otras categorizaciones. Estas categorizaciones son necesarias para medir el progreso. La medición de las capacidades permite una visión general del estado de una economía regional y mide la dirección del cambio. Estas categorías representan conceptos generales que los gobiernos podrían utilizar como puntos de referencia para avanzar hacia el desarrollo económico. Las capacidades proporcionan un diagnóstico de las perspectivas de prosperidad y bienestar económico futuros, indican dónde la capacidad es fuerte o está aumentando y destacan dónde se requiere investigación adicional para comprender los obstáculos, los obstáculos y las lagunas de información. La medición de los cambios en las capacidades de una región, es decir, la cuantificación de atributos específicos asociados con estas capacidades captura el progreso en la construcción de recursos

asociados con la generación de un flujo de resultados, como empleos e ingresos, a lo largo del tiempo: si las capacidades están aumentando, entonces sigue el desarrollo económico. Si las capacidades están subdesarrolladas, el gobierno es la entidad que puede proporcionar los programas y políticas para avanzar hacia el desarrollo económico.

## 5. Desarrollo Económico vs. Crecimiento Económico

Ilustración 14: Desarrollo y Crecimiento Económico



Fuente: El autor

Como se define actualmente, el término desarrollo económico a menudo se combina con desarrollo y crecimiento, lo que aumenta la confusión tanto en los debates políticos como académicos. Un cuidadoso contraste entre los dos, sin embargo, es instructivo. El crecimiento económico tiene una sólida base teórica y se puede cuantificar fácilmente como un aumento de la producción agregada. Al teorizar el crecimiento económico, (Ricardo, 1819), y más tarde (Solow, 1956) y muchos otros conceptualizan una economía como una máquina que produce una producción económica en función de insumos como trabajo, tierra y equipo. La producción puede aumentar cuando agregamos más insumos o usamos tecnología o innovación para mejorar la eficiencia con la que transformamos los insumos en productos.

Posteriormente, el crecimiento se produce cuando aumenta la producción, en parte debido a esta sencillez, el crecimiento económico domina el debate, con su énfasis en los aumentos de la población, el empleo o la producción total, a pesar de que los aumentos en cualquiera o todos estos podrían estar asociados tanto con

mejoras como con disminuciones en la calidad de vida. Respecto a estos últimos términos, el consenso es que el desarrollo es una idea más difusa y de mayor alcance. El premio Nobel de (Lucas, 1988) menciona que pensamos en el crecimiento (económico) y el desarrollo (económico) como campos distintos, con la teoría del crecimiento definida como aquellos aspectos del crecimiento económico que tenemos cierta comprensión, y el desarrollo definido como aquellos que conocemos.

El crecimiento económico se cuantifica y mide fácilmente, mientras que el desarrollo económico es más cualitativo y lo ha significado todo para todos los hombres y mujeres. El desarrollo económico se centra en mejoras de calidad, mitigación de riesgos, innovación y emprendimiento que colocan a la economía en una trayectoria de mayor crecimiento. Si bien el crecimiento económico está ligado a las condiciones macroeconómicas y en función de las fuerzas del mercado, el desarrollo económico representa las condiciones que determinan el funcionamiento microeconómico de la economía, afectando tanto la calidad de los insumos como la oportunidad establecida para las empresas, el desarrollo económico está asociado



con las instituciones, el capital social, la movilidad del trabajo y del capital y la equidad de la renta y la riqueza.

Según (Gordon, 2010) sostiene que las tasas de productividad actuales representan el crecimiento más lento en los estándares de vida estadounidenses medidos en cualquier intervalo de dos décadas registrado desde la inauguración de George Washington, quien describe las últimas décadas como "el gran estancamiento". Hay un claro motivo de preocupación: desde 1973, el crecimiento de la productividad se ha retrasado en comparación con las tasas históricas, excepto en los períodos que condujeron a las burbujas económicas. Esto sugiere que la política macroeconómica no ha podido diseñar una solución, al centrarse en las 3 bases microeconómicas de la economía, el desarrollo económico ofrece quizás la mejor, y quizás la única receta de política para el crecimiento económico sostenible.

El desarrollo económico se basa en inversiones a largo plazo en la generación, difusión y absorción de nuevas ideas, así como de infraestructura. El desarrollo económico requiere acción colectiva e inversiones a gran escala con los horizontes de tiempo. Los proyectos de infraestructura,

una preocupación tradicional del desarrollo económico, ahora se extienden al ámbito digital. El estándar de alfabetización se amplía en un momento en que la participación en la fuerza laboral requiere una licenciatura con la expectativa de educación y capacitación continua de por vida.

El desarrollo económico se basa en la cooperación entre el sector público y la empresa privada, pero está definido por las condiciones establecidas por el gobierno y las inversiones públicas, aunque ciertamente es posible tener crecimiento sin desarrollo a corto o incluso a mediano plazo, el desarrollo económico crea las condiciones que permiten el crecimiento económico a largo plazo. Con base en una revisión de la literatura, definimos desarrollo económico como el desarrollo de capacidades que amplían las capacidades de los actores económicos, estos actores pueden ser individuos, empresas o industrias. Si bien los actores tienen un potencial percibido diferente, es difícil predecir la próxima idea nueva o comprender cómo puede surgir el genio, en contraste con una economía basada en recursos, donde la ubicación estaba restringida a las dotaciones naturales, una economía moderna basada

en el conocimiento depende de la capacidad que se construye con el tiempo.

Muchas economías regionales dinámicas pueden haber sido iniciadas por accidente histórico, ya sea que estemos pensando en el lugar de nacimiento de Henry Ford o Goodrich o las preferencias de ubicación de William Shockley). Estos accidentes son difíciles de replicar; las personas más inesperadas suelen proponer grandes ideas que enriquecen a la sociedad. Y, sin embargo, la fortuna favorece a los preparados: la capacidad de beneficiarse de la casualidad se basa en las capacidades subyacentes de los actores (Feldman y Francis, 2003). El argumento de que la ventaja se debe a inversiones en capacidad que producen un rendimiento a largo plazo está ganando aceptación (Rodríguez y Storper, 2006). En ausencia de apuestas claras, la mejor estrategia es permitir que cada individuo participe plenamente en la sociedad y desarrolle su potencial.

## **6. El crecimiento y el desarrollo económico requieren cambio estructural**

La economía se define a menudo como el estudio de cómo las sociedades pueden asignar mejor los recursos escasos

entre usos alternativos para maximizar algo, generalmente el nivel de satisfacción o utilidad de cada individuo o hogar, la presunción es que maximizar la satisfacción individual también maximizará el total de la sociedad y su bienestar simultáneamente. Se supone que la asignación de los recursos de la sociedad tiene lugar dentro de un marco institucional y organizacional dado que se considera exógeno al análisis, este marco operativo de la economía ortodoxa, o neoclásica, en el que la asignación de los recursos existentes ocurre dentro de una estructura social e institucional dada y presumiblemente inmutable o que cambia lentamente, ha sido la clave para el análisis robusto y la capacidad de predicción que maximiza la capacidad individual de los modelos económicos modernos.

El proceso del mundo real de un país cada vez más desarrollado, de encaminarse hacia el desarrollo y deshacerse de los caminos del pasado que resultaron en bajas tasas de crecimiento y un progreso limitado, no se trata simplemente de la asignación eficiente de los recursos existentes, dentro de un régimen institucional dado, no se trata simplemente de maximizar la utilidad o las ganancias dentro de las limitaciones de lo que actualmente está disponible para esa sociedad y heredado del pasado. Más bien, el desarrollo se trata fundamentalmente de un cambio de régimen y de la búsqueda de una ruta de crecimiento óptima, o al menos

una que sea superior a la asignación de recursos existentes y los niveles de eficiencia actuales. Además, el fomento del desarrollo normalmente requiere patrones institucionales y estructuras organizativas sustancialmente nuevas, necesarias para respaldar un proceso de cambio tan dinámico. Para que un país se encamine hacia el desarrollo, a menudo se requiere un "salto", a menudo bastante sustancial, alejándose de las estructuras pasadas.

Las modificaciones marginales de la economía y la sociedad simplemente pueden ser insuficientes para iniciar el impulso necesario para promover al sistema en la nueva dirección requerida y en un camino más alto de progreso para el futuro. Para las naciones menos desarrolladas, el desarrollo las obliga a emprender un cambio estructural cualitativo sustancial, el futuro no puede ser solo una extensión del pasado, ahora se está haciendo más.

El cambio debe ser dramático, las estructuras vinculantes del pasado y su peso en el presente son precisamente lo que han subdesarrollado a estas naciones y son estas estructuras políticas de poder las que necesitan ser trascendidas. Hay una serie de cambios y patrones estructurales importantes identificados por los economistas del desarrollo y los historiadores económicos que se cree que son característicos de cualquier proceso de desarrollo exitoso. A continuación, se detalla la importancia de estos cambios estructurales y lo que se

puede hacer para fomentar el cambio en la dirección deseada.

### **6.1. Aumento de la industrialización**

El crecimiento y el desarrollo económico están fuertemente asociados con una proporción cada vez mayor de la producción y la fuerza laboral de una nación que participan en actividades industriales, especialmente manufactureras, al menos inicialmente. Con el tiempo, los servicios también se vuelven cada vez más importantes a medida que una economía madura aún más, los salarios tienden a ser más altos en el sector industrial que en la agricultura, porque el nivel y el uso de la tecnología son mayores. Esto conduce a niveles más altos de producción y de trabajadores.

### **6.2. Disminución de la agricultura:**

Paralelamente a la expansión del sector industrial de la economía, se produce una disminución de la participación de la producción agrícola en la producción total. Esto también significa una reducción de la participación de la fuerza de trabajo total empleada en la agricultura y una disminución en la proporción de la población rural dentro de la población total. El aumento de la industrialización y

la disminución de la agricultura están íntimamente relacionados. La "mano de obra excedente" (es decir, la mano de obra de baja productividad) en la agricultura migra a las zonas urbanas en busca de la promesa de un mejor empleo industrial remunerado y de mayor productividad. Es este cambio de trabajadores del empleo agrícola de baja productividad al empleo industrial de mayor productividad, que contribuye a un fuerte aumento de la producción nacional total cuando se inicia este proceso de migración laboral interna.

El progreso tecnológico y la productividad laboral son típicamente más bajos en el sector primario (agricultura, minería y pesca), pero con el tiempo, la producción por persona se acerca al nivel alcanzado en el sector industrial o secundario, ya que cuantos menos trabajadores agrícolas provocan más producción por trabajador. Un destacado experto en desarrollo ha escrito que el desarrollo económico es un proceso de pasar de un conjunto de activos basados en productos primarios, explotados por mano de obra no calificada, a un conjunto de activos basados en el conocimiento, explotados por mano de obra calificada.

Sin embargo, el sector agrícola debe verse como mucho más que una mera "reserva" de mano de obra que abastece el proceso de industrialización. De hecho, en los últimos años se ha hecho cada vez más hincapié en la

necesidad de un proceso de desarrollo "dirigido por la agricultura" para algunas naciones, este enfoque del desarrollo puede desencadenar círculos virtuosos sinérgicos de complementariedad con un sector industrial en crecimiento.

### **6.3. Cambios en los patrones comerciales**

El desarrollo exitoso casi siempre está marcado por una maduración en la estructura del comercio, ya que una gama limitada de exportaciones primarias -productos agrícolas y pesqueros, minería sin procesar y otros minerales extractivos, y productos forestales es reemplazada por una mayor diversidad de productos de exportación y por una combinación de exportaciones en evolución hacia bienes y servicios manufacturados. Los desarrolladores exitosos pasan de una dependencia de los productos de exportación primarios tradicionales que marcaron su pasado colonial hacia, en primer lugar, exportaciones primarias manufacturadas y no tradicionales más simples y, en última instancia, hacia exportaciones de productos básicos más complejos, desde automóviles a computadoras, pasando por productos biotecnológicos y más complejos, desde la tecnología de la información hasta la nanotecnología y otros tipos de producción de alto valor agregado. Como resultado de esta transformación



evolutiva, las exportaciones de manufacturas suelen llegar a dominar el perfil de exportación de las naciones más desarrolladas a medida que la participación de las exportaciones primarias en las exportaciones totales se reduce dentro del perfil de exportación.

#### **6.4. Mayor aplicación de capital humano y conocimiento a la producción**

El crecimiento y el desarrollo económico requieren aumentos en la productividad del trabajo en todos los sectores de la economía si se desea que aumenten los ingresos y el nivel de vida de la población. Esto se logra en parte, pero de manera muy importante, a través de mejoras en la capacitación y educación de la fuerza laboral existente y futura mediante aumentos en lo que los economistas llaman acumulación de capital humano. Esto se lleva a cabo no solo a través del proceso de escolarización formal sino también a través del “aprender haciendo” en el lugar de trabajo. Aumento de la productividad del trabajo es también una consecuencia de una expansión en el uso de más capital físico, es decir, más máquinas y herramientas que normalmente incorporan tecnología y conocimientos más avanzados que pueden ayudar a hacer que una fuerza de trabajo debidamente capacitada sea aún más eficiente.

La acumulación de capacidades humanas, la acumulación de capital físico y la tecnología, por lo tanto, contribuyen en un proceso sinérgico para aumentar la productividad de la fuerza de trabajo. Una mayor productividad significa la posibilidad de salarios más altos por mano de obra y un entorno laboral más fácil, los cuales contribuyen al bienestar potencial de la población. Una y otra vez se hará hincapié en la complementariedad esencial de la acumulación de capital físico y humano y en la urgencia de que las naciones menos desarrolladas no solo aprovechen el acervo de conocimientos existente disponible a nivel mundial, pero también desarrollar con el tiempo una capacidad tecnológica autónoma basada en las habilidades laborales indígenas.

#### **6.5. Empezar un cambio institucional esencial**

El crecimiento y el desarrollo económicos requieren un cambio institucional fundamental. Nuevas organizaciones como bancos, bolsas de valores y bonos y compañías de seguros adquieren mayor importancia a medida que la economía se moderniza. El papel del gobierno central “el estado” debe cambiar para incubar iniciativas privadas y, a veces, para llenar los vacíos cuando el sector privado carece de iniciativa. Se debe mejorar la infraestructura física, como carreteras, puertos, comunicaciones,

suministro de electricidad, agua y otros servicios esenciales, y el estado generalmente debe desempeñar un papel central en estas áreas, particularmente durante las primeras etapas de la transformación estructural. La naturaleza específica del sistema legal y de los derechos de propiedad; las reglas y regulaciones que gobiernan el sistema financiero emergente; la creación y operación de un sistema de servicio civil; determinar qué se enseñará en las escuelas y cómo se medirá el éxito, etc., todo debe ser elaborado y codificado por el gobierno.

Sin cambios fundamentales en las reglas organizacionales, sin los detalles específicos que definen cómo funcionarán las nuevas instituciones y proporcionarán mejores resultados en comparación con las instituciones existentes. Por lo tanto, el Estado tiene el desafío de definir y hacer cumplir claramente el estado de derecho, incluida la defensa de los derechos de propiedad, como una de sus tareas fundamentales, esto significa que el gobierno central, que es en sí mismo una institución heredada del pasado, debe modificarse y hacerse más eficiente y racionalizado si se quiere que el crecimiento y el desarrollo económicos avancen de manera efectiva. Por lo tanto, no es solo la infraestructura física la que debe construirse, mantenerse y mejorarse, sino también las instituciones de infraestructura "blandas" del estado las que deben crearse

y ponerse en marcha si se quiere lograr un resultado más moderno, productivo y equitativo.

El cambio institucional necesario también está profundamente arraigado en los valores y motivaciones básicas. Las empresas deben operar cada vez más con más atención a la eficiencia y menos a la rentabilidad a corto plazo en un entorno más competitivo o regulado. Las viejas formas de pensar y hacer incrustadas en estructuras de producción oligopólicas y oligárquicas, sin duda se verán amenazadas por lo que a menudo parecerá ser una competencia inquietante de terratenientes y proveedores de servicios, incluso la familia a menudo se redefine durante el proceso de desarrollo y transformación estructural, como la familia extensa del pasado es reemplazada por la familia nuclear de la sociedad moderna. Algunas de las instituciones más apreciadas de muchos, las sociedades de hoy, como las estructuras familiares cercanas y las relaciones interpersonales, las tradiciones religiosas y el ritmo general de vida, se alterarán con el tiempo, convirtiéndose cada vez más en instituciones y patrones de comportamiento en otras sociedades en el camino del desarrollo y más como las instituciones y valores que ya existen en las naciones desarrolladas. No hay duda de que estos cambios pueden ser conflictivos y, a menudo, desgarradores.

## **7. Barreras al Desarrollo**

A lo largo del estudio del desarrollo económico, nos enfrentaremos repetidamente al desconcertante problema de por qué algunos países están más desarrollados que otros. ¿Por qué Gran Bretaña está más desarrollada que Angola o Estados Unidos que Colombia? La respuesta muy simple, ya que es básicamente una perogrullada, es que el nivel y el ritmo del desarrollo económico son menores cuanto mayores son las barreras al progreso económico y la transformación en un país, y más rápidos cuanto menos y menos intratables son esos obstáculos. El desafío para el analista de desarrollo es, entonces, intentar identificar las barreras más significativas al desarrollo en cada país y formular medidas efectivas, incluida la política pública, que puedan comenzar a deshacer, eliminar o al menos minimizar los efectos de estos obstáculos al progreso que ralentizan o frustran el proceso de desarrollo.

### **7.1. Posibles barreras internas al desarrollo**

Algunos ejemplos de posibles barreras internas que pueden bloquear un cambio estructural fundamental y, por lo tanto, frustrar el crecimiento económico y el desarrollo son:

- a) Las desigualdades en las distribuciones existentes de ingresos y riqueza, incluida la distribución de la propiedad de la tierra. Para la mayoría de los países, la distribución de la riqueza está íntimamente relacionada con la naturaleza y el poder de las relaciones de clase en la sociedad y con el control de los recursos económicos y la esfera política.
- b) El nivel y la eficiencia de la infraestructura física (carreteras, electricidad, agua, servicios de comunicación, instalaciones portuarias, etc.).
- c) El papel y el nivel de desarrollo de las actividades bancarias y crediticias organizadas y de las acciones (acciones) y otros mercados e intermediarios financieros.
- d) Un sistema educativo ineficaz o subdesarrollado, que incluye bajos niveles de alfabetización general y un desequilibrio entre las asignaciones de financiamiento a la educación primaria, secundaria y superior.
- e) Conceptos ideológicos predominantes y su impacto en el pensamiento y el comportamiento, incluida la influencia del pensamiento religioso, el papel

aceptado de las mujeres y las minorías étnicas o religiosas, la ortodoxia económica predominante, etc.

- f) La dotación inicial de recursos naturales de una nación.
- g) El papel del Estado, es decir, el poder y la naturaleza de la influencia del gobierno central, incluyendo el grado de libertad política y la fuerza de los procesos democráticos.
- h) El alcance y la importancia de la corrupción política y el clientelismo y el impacto de estos sobre las políticas públicas y sobre el comportamiento económico de los gobernados.
- i) La existencia de "fallas de mercado" sustanciales, de manera que las señales del mercado no se transmiten completa o correctamente a los agentes económicos, distorsionando así la asignación de recursos, las decisiones de producción y los patrones de gasto.
- j) Características geográficas, por ejemplo, naciones sin litoral, terreno montañoso, extensos desiertos e incluso un país pequeño.

k) Enfermedades específicas de ciertos lugares.

l) Guerra civil, etc.

## 7.2. Posibles barreras externas al desarrollo

Algunas de las barreras externas que afectan al desarrollo son:

a) Empresas transnacionales que controlan los recursos nacionales.

b) La división internacional del trabajo y los patrones predominantes del comercio internacional (por ejemplo, países exportadores de productos primarios versus países exportadores de productos manufacturados), incluido el funcionamiento de la estructura institucional organizada del sistema de comercio internacional, los efectos de las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio y de bloques comerciales regionales, como la Unión Europea (UE) o el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

c) El funcionamiento de las instituciones financieras internacionales, incluidos no solo los bancos comerciales privados internacionales, sino también el



Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional a (FMI).

- d) La influencia de los intereses geopolíticos y estratégicos de las potencias económicas más grandes frente a entidades económicas más pequeñas y débiles.
- e) El impacto de las políticas económicas de las naciones más desarrolladas sobre las tasas de interés, por ejemplo, o sobre aranceles o barreras no arancelarias en el sistema económico global;
- f) Deuda externa.
- g) La disponibilidad de ayuda e inversión extranjeras, etc.

Esta lista muy amplia de barreras internas y externas sólo pretende ser una sugerencia general de los tipos de obstrucciones al progreso que pueden enfrentar países individuales; podría ampliarse y perfeccionarse casi indefinidamente. Para cualquier nación específica, ya sea India o Tailandia, Costa de Marfil o Somalia, Ecuador o Guyana, la lista de posibles obstáculos internos y externos solo puede ser una guía para la identificación y especificación de los detalles únicos de las barreras que realmente operan. Para cada nación, los obstáculos para el

cambio y luego los detalles de cómo cada uno de ellos actúa como un freno al progreso, necesita ser definido clara y analíticamente para que la naturaleza del remedio también sea más evidente.

El peso relativo de las barreras externas frente a las internas no debe considerarse una constante en ninguna situación particular. La influencia de las barreras internas y externas puede alterar y cambiará en importancia con el tiempo y debido a situaciones únicas particulares de países específicos. La influencia relativa de las barreras internas y externas no puede presumirse a priori sino que debe entenderse en cada circunstancia específica y cambiante.

Lo que podemos afirmar con confianza es que cuando los obstáculos al cambio ya sean internos o externos, no son terriblemente poderosos, el progreso tiende a ser más rápido. Por otro lado, el desarrollo será menos vigoroso donde las barreras al cambio ejerzan una influencia adversa más poderosa. Todos los países, incluidas las naciones desarrolladas, siempre enfrentan barreras internas y externas que actúan como posibles obstáculos para el progreso continuo. Entonces, lo que es central en cualquier nación en particular no es si existen obstáculos para el progreso porque siempre los hay, sino más bien cómo esas barreras existentes deben ser superadas por esa sociedad para que pueda seguir un cambio positivo.

Inevitablemente, surgirán nuevos obstáculos para el progreso continuo a medida que avancen el crecimiento y el desarrollo, a menudo como consecuencia de superar una barrera anterior, se deben idear soluciones a estos nuevos obstáculos. Todos los países enfrentan así fuerzas algunas activas, otras simplemente consecuencia del letargo, que tienden a ralentizar el ritmo del cambio y bloquear el camino del desarrollo a menos que se superen. La cuestión, entonces, no es por qué algunos países enfrentan obstáculos y otros no, ya que todas las naciones encuentran constantemente barreras para seguir progresando. El desafío consiste en tratar de descubrir cómo las naciones que han logrado fomentar y sostener el crecimiento y el desarrollo económico han podido hacerlo superando las sucesivas barreras al cambio y qué se podría aprender de sus experiencias.

## **8. Crecimiento Económico/Criterio de Ingreso del Desarrollo**

Los economistas suelen utilizar el nivel del ingreso per cápita de una nación como una medida aproximada para evaluar el nivel general de desarrollo y bienestar nacional. La tasa de crecimiento del ingreso por persona puede usarse para juzgar el progreso de las economías a lo largo

del tiempo. Quienes utilizan el ingreso por persona para evaluar el progreso son bastante conscientes de que el desarrollo de una nación abarca mucho más que el nivel de ingreso promedio y la tasa de crecimiento de ese ingreso. El desarrollo incorpora las diversas y amplias aspiraciones de lo que podría llamarse “una vida digna” en todas sus dimensiones económicas, sociales y políticas que cada sociedad se marca, aunque sea implícitamente, para sí misma. Las sociedades pueden valorar, quizás cada una de manera diferente, metas tan diversas como:

- a) Igualdad de oportunidades.
- b) Un aumento de los ingresos y el nivel de vida, incluida una gama más amplia de bienes consumibles y servicios a lo largo del tiempo.
- c) Equidad en la distribución de ingresos y riqueza.
- d) Democracia política y amplia participación en la toma de decisiones de la sociedad.
- e) Un papel ampliado para las mujeres, las minorías y todas las clases sociales en la vida económica, política y social.

- f) Mayores oportunidades de educación y superación personal independientemente de la clase, raza, etnia, religión o género.
- g) La disponibilidad ampliada y las mejoras en la atención de la salud.
- h) Redes de seguridad públicas y privadas para proteger a los más vulnerables, en particular a los jóvenes, los ancianos, los enfermos y los más pobres de las dificultades extremas.
- i) Un medio ambiente razonablemente limpio, saludable y sostenible.
- j) Un sector público eficiente, competente, transparente y administrado de manera justa.
- k) Un grado razonable de competencia y seguridad del consumidor en el sector privado, etc.

Cada uno de nosotros podría sumar o restar de esta lista de metas, pero no hay duda de que el desarrollo abarca una amplia gama de objetivos sociales y humanos que, si bien incluyen el nivel de ingresos y el crecimiento económico, también van mucho más allá de estos. El

desarrollo, al ser más amplio que el ingreso por sí solo, generalmente requiere un cambio estructural fundamental en la economía y la sociedad. Alcanzar un nivel más alto de desarrollo no significa que una economía pobre simplemente necesita hacer más de lo que ya ha hecho. Los países menos desarrollados están menos desarrollados precisamente porque producen, venden y exportan una gama subóptima de bienes y servicios de manera ineficiente.

El desarrollo requiere que estas naciones realicen cambios dolorosos que resultarán en un futuro radicalmente transformado en el que nuevos valores y formas de hacer las cosas, nuevas instituciones y mercados surjan y funcionen mejor. No es un pequeño cambio marginal lo que se requiere, aunque eso puede ayudar. Sin embargo, en última instancia, las transformaciones sociales y económicas al por mayor son esenciales. El proceso de desarrollo mediante la realización de las reformas estructurales fundamentales necesarias es, sin duda, a menudo un proceso de cambio social desgarrador. La gama completa de objetivos de desarrollo de cualquier nación va más allá de cualquier simple preocupación por el nivel de ingresos por persona. Todos los economistas del desarrollo reconocen esto, incluidos aquellos que utilizan el ingreso por persona de una nación como un índice para las ambiciones de desarrollo más amplias

enumeradas anteriormente. No obstante, a menudo es conveniente y más sencillo utilizar los ingresos por persona como indicador sustituto de los objetivos más amplios de desarrollo. Imagínese lo difícil que sería no solo recopilar datos sobre una amplia gama de objetivos de desarrollo como los enumerados anteriormente, sino luego, con tantas variables, tratar de compararlos para varios países para clasificarlos en términos de cuáles "Mejor sin".

La complejidad de comparar muchas variables con diferentes valores e interpretaciones es simplemente demasiado abrumadora, incluso si cada objetivo se puede medir. Afortunadamente, existe evidencia empírica para respaldar, al menos parcialmente, la afirmación de que el ingreso por persona está altamente correlacionado con medidas clave de las aspiraciones más amplias de progreso económico, social y político. Así, muchos economistas, reconociendo que sería un error sugerir que mayores ingresos y crecimiento económico son lo mismo que desarrollo, afirman firmemente que es razonable centrarse en el crecimiento económico y el nivel de ingresos de una nación como medida del desarrollo.

Esto se debe a que se entiende que las mejoras en las dimensiones específicas del desarrollo, como las enumeradas anteriormente, se logran más fácilmente en niveles de ingresos más altos. Es precisamente de estos ingresos más altos a lo largo del tiempo que se pueden

obtener los medios para alcanzar los objetivos más amplios de desarrollo. Para la mayoría de los economistas, entonces, es razonable como una primera aproximación clasificar a las naciones de mayor a menor por niveles de ingreso per cápita como una medida de su logro relativo de desarrollo.

Parte del atractivo de utilizar el criterio de crecimiento económico per cápita es su propia simplicidad. Todos los países recopilan datos sobre su nivel de actividad económica, aunque con diversos grados de precisión, a pesar de los esfuerzos de las instituciones internacionales para unificar los métodos de recopilación de datos y esforzarse, en la medida de lo posible, por la comparabilidad de la información recopilada. Los datos para comparar los ingresos entre países, o para cualquier país en particular a lo largo del tiempo, están por lo tanto razonablemente disponibles y son aproximadamente comparables.

## **9. Medición del Crecimiento Económico**

El nivel de desarrollo y crecimiento económico pueden medirse por el crecimiento de la producción total o del ingreso total. Las dos medidas más comunes que se utilizan para las comparaciones internacionales de ingresos y productos y, por tanto, para medir el crecimiento



económico, son el ingreso nacional bruto (INB) y el producto interno bruto (PIB). INB es el valor total anual de todos los ingresos devengados por los residentes de un país, independientemente de la fuente de esos ingresos, es decir, independientemente de si los ingresos se obtienen de fuentes dentro o fuera del país. El PIB es el valor total anual de todos los ingresos (valor de la producción final) creados dentro de las fronteras de un país, independientemente de si el receptor final de esos ingresos reside dentro o fuera del país.

### **9.1. ¿Cómo y por qué difieren las medidas de ingreso del INB y del PIB?**

No habrá diferencia si una economía está completamente "cerrada" al resto del mundo. Cerrada en este sentido significa que no hay migración de trabajadores ni flujos de inversión entre un país y el resto del mundo. Las exportaciones e importaciones de bienes, sin embargo, no afectan la medición del INB o del PIB, ya que los flujos comerciales no tienen nada que ver con las diferencias en los valores de las dos medidas de ingresos, es simplemente que no puede haber flujos de trabajo o de inversión entre economías si el INB es igual al PIB y una economía se considera "cerrada". Si una economía es cerrada en este sentido, entonces el único ingreso que

recibirían los residentes de un país se derivaría de la nueva actividad productiva que se desarrolla dentro de las fronteras de ese país. Los residentes dentro del país no recibirían ingresos provenientes de fuentes fuera del país y no se generarían flujos de ingresos dentro de las fronteras del país para los receptores de ingresos en otras naciones (como las ganancias "repatriadas" de las corporaciones transnacionales).

En este caso, el PIB, el ingreso producido dentro de las fronteras del país, sería igual al INB que el ingreso recibido por los residentes de ese país.

## **9.2. Flujos de ingresos entre las economías y el INB y el PIB**

Sin embargo, en un mundo con inversiones corporativas transnacionales que se mueven a través de las fronteras nacionales y con una miríada de flujos financieros entre naciones, incluidos los flujos especulativos y mercuriales de "dinero caliente", el INB de una economía normalmente diferirá de su PIB. Un segundo tipo de flujo de ingresos entre naciones que puede resultar en una divergencia entre el PIB y el INB se debe a las remesas de los trabajadores. A medida que los trabajadores migran de su país de origen a otro en busca de trabajo, no es raro que

dejen atrás a algunos miembros de sus familias. A menudo, estos trabajadores envían una parte de sus ingresos a casa. Tales remesas de trabajadores en un país a sus familias en su país de origen tienen el efecto de hacer que el INB <PIB en el país emisor donde se encuentra el trabajador migrante, y el INB > PIB en la nación receptora donde la familia y los parientes del trabajador migrante reside, todo lo demás es igual. Por ejemplo, muchos trabajadores de Filipinas trabajan en Asia y Europa, parte de sus ingresos se envían a casa de familiares que aún viven en Filipinas, lo que aumenta el INB en Filipinas por encima del PIB creado en Filipinas.

En 2000, las remesas de trabajadores enviadas a Filipinas ascendieron a 5.200 millones de dólares; en 2005, este flujo de entrada de ingresos del resto del mundo había alcanzado los \$ 10,7 mil millones. Estas entradas de ingresos tendían a hacer que el INB de Filipinas > el PIB, ya que los residentes de Filipinas podían gastar más ingresos que ingresos generados en Filipinas. En general, entonces, si el PIB de un país <INB o su PIB> INB depende de la suma de todas las entradas de ingresos al país desde el resto del mundo menos la suma de las fugas de ingresos que salen del país. Las únicas transacciones entre naciones que crean una diferencia entre el INB y el PIB son los flujos de ingresos; el nivel de exportaciones e importaciones no

crea ninguna diferencia entre los valores medidos del INB y el PIB.

## CAPÍTULO IV: DESARROLLO SOCIAL

### Definiendo el desarrollo social

El desarrollo social se refiere a muchos de los procesos y resultados no económicos del desarrollo, que incluyen, entre otros: reducción de la vulnerabilidad; inclusión; bienestar; rendición de cuentas; enfoques centrados en las personas; y ausencia de violencia. Se ocupa fundamentalmente de los derechos humanos, las relaciones de poder formales e informales, la desigualdad y las posibilidades de construir una mayor igualdad entre las personas y los grupos dentro de las sociedades. El desarrollo humano es un proceso de ampliación de las opciones de las personas mediante la construcción de capacidades humanas para llevar vidas que valoran. Se trata de la capacidad de llevar una vida larga y saludable, de recibir educación, de acceder a recursos y protección social y al empleo justo. Como tal, el desarrollo social también se preocupa fundamentalmente por los derechos humanos, incluidos los relacionados con la vida, la salud y el bienestar.

Durante los últimos 50 años, el concepto de desarrollo social ha surgido como un campo distintivo de práctica e

investigación académica, pero aún carece de una definición precisa. Aunque el desarrollo social se formuló originalmente a través de proyectos comunitarios locales, ahora caracteriza la práctica también a nivel regional y nacional, y su enfoque también ha sido adoptado por organizaciones internacionales (Midgley, 2014).

El concepto de desarrollo se ha asociado tradicionalmente con desarrollo económico, pero más recientemente ha evolucionado para abarcar tanto el desarrollo social como el económico. En esta perspectiva integrada, el desarrollo económico se ve inicialmente como un motor del desarrollo social con varios efectos positivos sobre el progreso económico en etapas posteriores. Aunque el concepto de desarrollo social incluye el desarrollo económico, se diferencia de él en el sentido de que enfatiza el desarrollo social en todos los niveles de aspectos económicos, políticos, sociales y culturales. Para resolver los problemas sociales, un cambio social integral planificado como el desarrollo social no es suficiente, más bien se necesitan esfuerzos económicos y culturales a nivel nacional e internacional. El desarrollo económico estimula el crecimiento económico promoviendo la eficiencia de los

factores de producción. El desarrollo social se centra en los cambios progresivos en la utilización de los recursos sociales para aumentar la satisfacción y el bienestar individual.

El cambio social es una característica intrínseca del desarrollo, sin embargo, el cambio social también trae aparejados nuevos problemas y problemas sociales. Se ha observado que actualmente la salud mental es un tema importante junto con la seguridad alimentaria en los países desarrollados. Analizar nuevos problemas sin considerar el cambio de conceptos de desarrollo social puede llevar a una comprensión y a suposiciones inexactos. En este sentido, el Consorcio Internacional para el Desarrollo Social (ICSD) es una organización dedicada a responder a las preocupaciones humanas urgentes desde una perspectiva internacional e interdisciplinaria. Utiliza un enfoque de desarrollo social para ampliar la capacidad de los individuos y las comunidades; promover la paz mundial y la justicia social; mejorar el acceso a una atención médica y una educación adecuadas; superar la discriminación contra las mujeres y las minorías; y también crear estructuras económicas y de ingresos sostenibles.

## ¿Cómo influye el desarrollo social en los resultados del desarrollo humano?

Abordar los problemas del desarrollo social puede mejorar y sostener el desarrollo humano y reducir la vulnerabilidad individual y comunitaria. La pobreza, la desigualdad de género, la exclusión social y la ubicación geográfica pueden afectar la capacidad de una persona para ejercer su derecho a un nivel de vida digno. Además, las personas y los grupos pueden enfrentar múltiples barreras para hacer realidad sus derechos, estas barreras pueden reforzarse negativamente entre sí, por ejemplo, es probable que las niñas y mujeres que viven con discapacidades, o las mujeres pobres que viven en áreas rurales, enfrenten mayores barreras que la mayoría de las mujeres que viven en entornos urbanos más acomodados.

Los desafíos para el desarrollo humano pueden cambiar a lo largo de la vida de una persona y especialmente en períodos particulares. Por ejemplo, los primeros años de vida, la transición de la escuela al trabajo y del trabajo a la jubilación son períodos en los que los desafíos del desarrollo humano son elevados. Hacer realidad los derechos al desarrollo humano implica comprender y



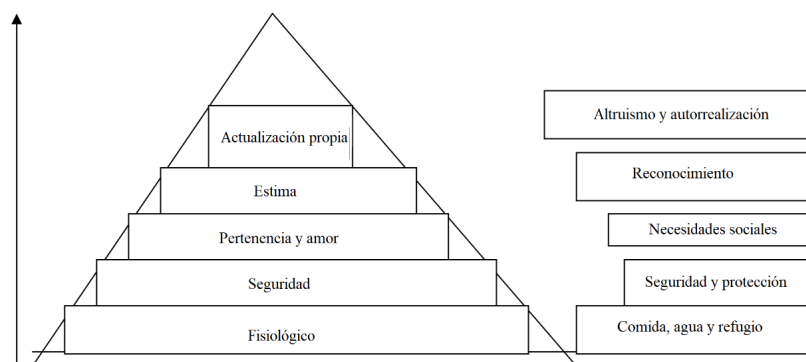
abordar los impulsores sociales del desarrollo. Si no lo hace, los logros obtenidos se verán socavados, al tener en cuenta las cuestiones de desarrollo social, los actores del desarrollo obtendrán mejores resultados y una mejor relación calidad-precio.

### **1. Principios clave del desarrollo social**

El desarrollo social se define en los términos sociales más amplios como un movimiento direccional ascendente de la sociedad desde niveles menores a mayores de energía, eficiencia, calidad, productividad, complejidad, comprensión, creatividad, elección, dominio, disfrute y logro. El desarrollo de los individuos y las sociedades da como resultado una mayor libertad de elección y una mayor capacidad para realizar sus elecciones por su propia capacidad e iniciativa. El crecimiento y el desarrollo suelen ir juntos, pero son fenómenos diferentes sujetos a leyes diferentes. El crecimiento implica una expansión de los tipos y formas de actividades existentes, implica una mejora cualitativa. El desarrollo social está impulsado por las aspiraciones subconscientes de la sociedad de avance o progreso. La sociedad (y los individuos) buscará el cumplimiento progresivo de una jerarquía prioritaria de

necesidades: seguridad de las fronteras, ley y orden, autosuficiencia en alimentos y refugio, organización para la paz y la prosperidad, expresión del exceso de energía en entretenimiento, ocio y disfrute, conocimiento y creatividad artística. La motivación para trabajar puede ser física (ganar dinero para comida o vivienda), psicológica (buscar satisfacción o seguridad social) o más inconsciente e instintiva, lo que se aplica particularmente a razones altruistas y de autorrealización. Una de las teorías más populares que explica la motivación es la jerarquía de necesidades de Maslow, que categoriza las motivaciones humanas de la siguiente manera:

**Ilustración 15:** Jerarquía de las necesidades humanas



Fuente: (Maslow, 1943)

La teoría funciona sobre la base de que las necesidades solo son motivadoras cuando no están satisfechas. Las necesidades de orden inferior (fisiología y seguridad) son dominantes hasta que se satisfacen, cuando surgen las necesidades superiores. Esta teoría es importante en términos de la teoría del desarrollo social, ya que ayuda a explicar por qué preocupaciones más altruistas (como la actividad de protección animal) a menudo no son temas sociales candentes hasta que la sociedad se ha desarrollado a un nivel que satisface las necesidades de orden inferior de los individuos (personal, refugio, seguridad, etc.). La sociedad se mueve por una variedad de diferentes motivos psicológicos, los motivos de autorrealización (desear el autodesarrollo y los objetivos altruistas por razones éticas superiores) son normalmente los últimos en cumplirse. Sin embargo, la globalización de la cultura y la información está haciendo que estas preocupaciones lleguen más rápidamente a la conciencia pública.

La revolución de las expectativas crecientes representa una fuerza motivadora nueva y más poderosa para el desarrollo, ya que por su naturaleza no se limita, como

todas las demás, a una clase o sector específico de la sociedad. El desarrollo de la sociedad ocurre solo en campos donde la voluntad colectiva es lo suficientemente fuerte y busca expresión. Las estrategias de desarrollo serán más efectivas cuando se centren en identificar áreas donde la voluntad social está madura y pueden proporcionar mejores medios para que la energía social despierta se exprese. Solo aquellas iniciativas que estén en concordancia con este impulso subconsciente tendrán probabilidades de tener éxito y ganar "masa crítica". Cada sociedad posee una enorme reserva de energía humana potencial que es absorbida y mantenida estática en sus fundamentos organizados, sus valores culturales, seguridad física, creencias sociales y estructuras políticas.

En tiempos de transición, crisis y oportunidades, esas energías se liberan y se expresan en acciones. Las políticas, estrategias y programas que aprovechan esta energía latente y la canalizan hacia actividades constructivas pueden impulsar a toda una nación a la acción. Sin embargo, las implicaciones de esto para el movimiento animal pueden ser que, si 'no es el momento oportuno' para que el movimiento animal 'despegue como un

movimiento social por derecho propio, entonces se aproveche de otros cambios sociales florecientes. Las preocupaciones pueden ser la opción más eficaz. El desarrollo requiere una enorme inversión de energía para romper los patrones de comportamiento social existentes y formar otros nuevos. El desarrollo tiene lugar cuando los excedentes de energías sociales netas de Cambio Social se acumulan más allá del nivel requerido para funcionar en el nivel actual. La energía social puede liberarse en respuesta a la apertura de una nueva oportunidad o al enfrentamiento por un desafío severo. Donde las diferentes culturas se encuentran y se mezclan, se liberan energías explosivas para la evolución social.

La expresión del excedente de energía a través de las formas de actividad existentes puede resultar en crecimiento, una expansión cuantitativa de la sociedad en el nivel de organización existente. Canalizar el excedente de energía en formas más complejas y efectivas de actividad organizada conduce al desarrollo, una mejora cualitativa de las capacidades de la sociedad. La tasa y el alcance del desarrollo están determinados por las actitudes sociales predominantes, que controlan el flujo de

energías sociales. Donde las actitudes no son propicias, las estrategias de desarrollo no darán resultados. En este caso, el énfasis debe ponerse en las estrategias para lograr un cambio en las actitudes sociales, como la educación pública, la demostración y el estímulo de los pioneros exitosos. El problema para varios movimientos de cambio social es cómo impulsar las preocupaciones de su movimiento hacia arriba en la escala de la jerarquía de necesidades de las personas (ya sea aprovechando las necesidades de nivel inferior, mediante el desafío intelectual o mediante el compromiso emocional).

El desarrollo avanza rápidamente en aquellas áreas donde la sociedad toma conciencia de las oportunidades y desafíos y tiene la voluntad de responder a ellos. El aumento de la conciencia acelera el proceso. Mayor comprensión del potencial para lograr cambios, y dando las herramientas para que esto suceda, aumenta la probabilidad de cambio. El desarrollo social consta de dos aspectos interrelacionados, el aprendizaje y la aplicación. La sociedad descubre mejores formas de cumplir sus aspiraciones y desarrolla mecanismos organizativos para expresar ese conocimiento para lograr sus objetivos

sociales y económicos. El proceso de descubrimiento expande la conciencia humana, el proceso de aplicación mejora la organización social. El desarrollo se produce cuando las iniciativas individuales pioneras son imitadas por otros, multiplicadas y apoyadas activamente por la sociedad. Luego, la sociedad organiza activamente la nueva actividad estableciendo leyes, sistemas e instituciones de apoyo.

En la siguiente etapa, integra la nueva actividad con otros campos de actividad y la asimila a su sistema educativo. La actividad se ha asimilado completamente como parte de la cultura cuando se transmite a la siguiente generación como valores a través de la familia. El desarrollo es un proceso, no un programa, es una actividad de la sociedad en su conjunto. Puede ser estimulado, dirigido o asistido por políticas gubernamentales, leyes y programas especiales, pero no puede ser obligado por el gobierno o la burocracia a menos que sea apoyado por la población. La estrategia de desarrollo debe apuntar a liberar la iniciativa de las personas, no a sustituirla. Los seres humanos son el recurso último y el determinante del proceso de desarrollo. Es un proceso en el que las

personas se vuelven más conscientes de sus propios potenciales creativos y toman la iniciativa para realizar esos potenciales. La conciencia, las aspiraciones y las actitudes humanas determinan la respuesta de la sociedad a las circunstancias. El desarrollo ocurre solo en los puntos donde la humanidad reconoce su poder para determinar los resultados.

## **2. El papel de la sociedad civil**

El desarrollo de la organización social tiene lugar dentro de un contexto evolutivo más amplio en el que la conciencia de la humanidad está evolucionando a lo largo de un continuo desde lo físico hasta lo vital y lo mental. A medida que la sociedad avanza a lo largo de este continuo, el desarrollo se vuelve más consciente y rápido. La sociedad o las instituciones civiles se refieren a la totalidad de organizaciones o instituciones cívicas y sociales voluntarias que forman la base de una sociedad en funcionamiento en contraposición a las estructuras respaldadas por la fuerza de un estado (independientemente del sistema político de ese estado). Si bien existen innumerables definiciones de sociedad civil,



la definición de trabajo del London School of Economics Centre for Civil Society es ilustrativa: "La sociedad civil se refiere al ámbito de la acción colectiva sin coacción en torno a intereses, propósitos y valores compartidos.

En teoría, sus formas institucionales son distintos de los del estado, la familia y el mercado, aunque en la práctica, los límites entre el estado, la sociedad civil, la familia y el mercado son a menudo complejos, difusos y negociados. La sociedad civil comúnmente abarca una diversidad de espacios, actores y formas, que varían en su grado de formalidad, autonomía y poder. Las sociedades civiles a menudo están pobladas por organizaciones como organizaciones benéficas registradas, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, grupos comunitarios, organizaciones de mujeres, organizaciones religiosas, asociaciones profesionales, sindicatos, grupos de ayuda, movimientos sociales, asociaciones empresariales, coaliciones y grupos de defensa ".

Las organizaciones de la sociedad civil, en particular las del sector del cambio social, son firmes defensores de la esfera pública y, con frecuencia, hacen de la discusión sobre políticas y la educación pública una parte importante de

sus misiones. Buscan lograr cambios a través del diálogo con otros que comparten un interés en una preocupación social. En los últimos años, el auge de las nuevas tecnologías de la comunicación e Internet ha tenido un efecto significativo en las comunicaciones de la esfera pública. La rápida evolución de Internet ha llevado a muchas organizaciones de la sociedad civil a adoptar diferentes herramientas de software y técnicas de difusión de información para mejorar su efectividad estratégica para el cambio social.

### **3. El papel del individuo en el cambio social**

La sociedad no tiene medios directos para dar expresión consciente a sus aspiraciones e impulsos colectivos subconscientes. Ese papel esencial lo desempeñan individuos conscientes pioneros: intelectuales visionarios, líderes políticos, empresarios, artistas y buscadores espirituales que se inspiran para expresar y lograr aquello a lo que el colectivo aspira y está preparado de manera subconsciente. Donde la aspiración y la acción del líder no reflejan la voluntad del colectivo, es ignorada o rechazada. Donde da expresión a un impulso colectivo

profundamente sentido, es respaldado, imitado, apoyado y propagado sistemáticamente.

Esto es más evidente en tiempos de guerra, revolución social o conflicto comunal. Por ejemplo, los primeros luchadores por la libertad de la India defendieron conscientemente el objetivo de liberarse del dominio británico mucho antes de que ese objetivo se convirtiera en una aspiración sentida de las masas. Los líderes pasaron décadas instando a una población reacia a que se concibiera a sí misma como una nación libre y que aspirara a lograr ese sueño. Cuando finalmente el colectivo respaldó esta concepción, ninguna nación extranjera tenía el poder de imponer su voluntad al pueblo indio. Todos los procesos creativos humanos liberan y aprovechan la energía humana y la convierten en resultados. El proceso de formación de habilidades implica adquirir dominio sobre nuestras energías físicas y nerviosas para que podamos dirigir nuestros movimientos físicos de una manera controlada con precisión. En ausencia de habilidad, los movimientos físicos son torpes, ineficaces e improductivos, como los tambaleantes esfuerzos de un niño que aprende a caminar.

Si bien las energías son la fuerza motivadora, es la capacidad estratégica y las habilidades profesionales las que convierten la energía en acción eficaz. A menudo, las altas emociones de los movimientos de cambio social son una faceta de esta energía no dirigida. El desarrollo ocurre cuando la preparación subconsciente de la sociedad conduce a la generación de nuevas ideas e iniciativas conscientes por parte de los individuos. La energía excedente acumulada de la sociedad libera la iniciativa de pioneros que aplican nuevas ideas, adquieren nuevas habilidades e introducen nuevos tipos de actividades. La imitación de pioneros exitosos eventualmente atrae la atención y supera la resistencia de las fuerzas conservadoras en la sociedad, lo que lleva a la sociedad a aceptar y abrazar la nueva actividad. Los potenciales de desarrollo siempre superan con creces la iniciativa de la sociedad para explotarlos. Los logros reales de la sociedad dependen de la medida en que esté dispuesta a responder activamente a las nuevas oportunidades y desafíos. Esa respuesta es el determinante real del desarrollo. Tres condiciones fundamentales determinan el nivel de preparación de una sociedad: energía, conciencia y aspiración.

#### 4. El papel del pionero en el desarrollo

El progreso social es estimulado por individuos pioneros que toman conciencia de nuevas oportunidades e inician nuevos comportamientos y actividades para aprovecharlas. Los pioneros son la palanca o punta de lanza del avance colectivo. Los pioneros dan expresión consciente a los impulsos subconscientes y la disposición de la sociedad. Cuando la sociedad está preparada subconscientemente para el cambio, todavía necesita un agente a través del cual expresar esta preparación en acción. En el desarrollo natural, ese es el papel de los individuos pioneros, una vez que la sociedad está preparada, tarde o temprano da lugar a la iniciativa de uno o más individuos pioneros que rompen el molde existente e intentan algo nuevo.

Si bien los individuos excepcionales y excéntricos pueden iniciar nuevas actividades en cualquier sociedad, estas actividades suelen desaparecer con el fallecimiento de su fundador o dan lugar a una imitación aislada que nunca adquiere un impulso significativo. El pionero del cambio social es un producto consciente de la sociedad cuya aspiración e iniciativa dan expresión a la aspiración

subconsciente de la sociedad en la que vive. Cada nueva actividad de desarrollo es inicialmente concebida e introducida por uno o unos pocos pioneros. El pionero es aquel que ve, cree en y actúa sobre una oportunidad que otros no ven o creen, o que carecen de la energía o el coraje para perseguir. El pionero exhibe una nueva comprensión, nuevas actitudes, nuevas habilidades y comportamientos diferentes de los que prevalecían en la comunidad en ese momento.

Si la iniciativa del pionero está en sintonía con la aspiración y la preparación sociales, inspira y alienta a otras personas dinámicas a imitar o mejorar la nueva iniciativa. Pocos pioneros desempeñan un papel crucial donde sea que sea necesario sembrar una nueva actividad en la comunidad por primera vez. Por ejemplo, el primer maestro en dejar un empleo asalariado para establecer una escuela de idiomas privada, el primer agricultor en establecer sistemas de agricultura orgánica para nuevos mercados. Visto desde la perspectiva del individuo, es el pionero quien inicia el proceso colectivo / social. Pero visto desde la perspectiva de la sociedad, es el colectivo el que expresa su intención y aspiración a través de la iniciativa del pionero.

El papel del pionero es vital para el desarrollo social, porque la siguiente etapa del progreso social casi siempre permanece invisible para el colectivo. Es el individuo de pensamiento libre y ambicioso el que se atreve a imaginar o concebir lo que la mente popular desconoce y luego traduce esa vaga posibilidad en una realidad que todos pueden ver. Al adquirir un atributo o comportamiento nuevo o diferente, traza un nuevo rumbo y revela una nueva posibilidad, todo el tiempo basándose en los logros actuales de la sociedad y en la mayoría de los casos avanzando en la dirección que la sociedad ya ha indicado.

## **5. Efecto multiplicador**

Realmente no importa si los pioneros se presentan por sus propios impulsos internos o en respuesta a una oportunidad o demostración creada por el gobierno. En cualquier caso, el individuo encarna y representa la iniciativa social. Lo que importa es la respuesta de la sociedad al pionero. A menudo, el pionero se encuentra con una respuesta de indiferencia, resistencia, desprecio u hostilidad de la comunidad que lo rodea, especialmente cuando sus acciones representan una desviación radical del estatus. Esto suele ocurrir cuando el pionero llega

demasiado antes de su tiempo, antes de que la sociedad esté completamente preparada para actuar según su impulso de algo nuevo. En otras ocasiones, el pionero exitoso es activamente admirado y respetado, pero nadie más se presenta para imitar su éxito. En cualquier caso, la iniciativa del pionero no se pone de moda.

Si el pionero impulsa el cambio antes de que la sociedad esté completamente preparada, el cambio se produce abruptamente en forma de revolución. Si la sociedad está completamente preparada para aceptar y seguir al pionero, entonces el cambio se produce mediante una evolución suave. La revolución es una evolución prematura. En condiciones apropiadas, el éxito del pionero conduce a la imitación activa por parte de otros individuos aventureros que a su vez sirven como modelos para que otros imiten. En este caso, la iniciativa del pionero se multiplica una y otra vez, ondeando en la sociedad y desencadenando un movimiento de cambio social.



## 6. Debates claves y desafíos

Los actores del desarrollo han buscado incorporar una lente de desarrollo social a través de enfoques como un enfoque basado en los derechos humanos, el análisis de la economía política, las instituciones inclusivas y la buena gobernanza. La literatura recomienda un enfoque intersectorial que incluya la participación de otros sectores del gobierno y la sociedad para abordar las influencias fuera de los sectores del desarrollo humano. El discurso internacional ha estado fuertemente influenciado por el enfoque de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en los resultados del desarrollo humano. Los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) implican pasar de un enfoque técnico para aumentar el desarrollo humano hacia un enfoque de equidad / inclusión que se centra en "no dejar a nadie atrás" (Starfield, 2007).

Los debates se basan en el análisis de las relaciones de poder subyacentes para comprender las desigualdades que se cruzan y cómo estas afectan los resultados equitativos. Hay un mayor énfasis en las normas sociales y la comprensión de las instituciones sociales, y en la política, incluida la política informal, como las relaciones

clientelistas, y el análisis político. La participación ciudadana para aumentar la rendición de cuentas es una estrategia que los donantes generalmente apoyan (Gaventa y Barrett, 2010). El valor agregado de un enfoque de desarrollo social se reconoce en la literatura y las políticas académicas. Sin embargo, trabajar para aumentar la equidad y cambiar las relaciones de poder puede ser difícil de poner en práctica, las normas culturales son difíciles de cambiar y los donantes pueden mostrarse reacios a participar con un enfoque abiertamente político.

Algunas de las barreras para incluir un lente de desarrollo social incluyen la falta de experiencia en áreas específicas, como género, edad o discapacidad, dificultad para trabajar en todos los sectores y enfoques tecnocráticos del desarrollo humano. Las barreras también existen porque las personas que trabajan en el desarrollo y en los servicios básicos tienen las mismas normas sociales y culturales que sus clientes y están sujetas a los mismos prejuicios sociales o similares.

**¿Cuáles son las vías que generan inequidades y a través de las cuales se pueden abordar?**

Algunas de las ellas son las siguientes:

- Las desigualdades son mayores para la gravedad de la enfermedad que para la aparición de la enfermedad, y el alcance de las desigualdades es mayor a edades más tempranas.
- La agregación geográfica de datos influye en las conclusiones sobre la naturaleza y el alcance de las desigualdades.
- Los servicios de salud pueden contribuir a la reducción de la inequidad, particularmente a través de los servicios de atención primaria. Sin embargo, esta contribución depende del tipo de servicios de salud, la atención al tipo y orientación del sistema de servicios de salud y no solo la presencia de los servicios de salud. No reconocer la existencia de problemas de salud asociados con la inequidad puede ser más importante que no intervenir cuando se reconoce el problema.

- Los esfuerzos para mejorar la salud promedio generalmente se asocian con un aumento de las inequidades, porque las intervenciones nuevas y efectivas a menudo llegan primero a los más favorecidos (Gaventa y Barrett, 2010).

## **7. Desarrollo social en América Latina**

La región de América Latina y el Caribe ha logrado un notable desarrollo social en la última década. Sin embargo, erradicar la pobreza de una vez por todas y reducir significativamente la desigualdad no son solo imperativos éticos, sino también condiciones para avanzar hacia el desarrollo sostenible en consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En el contexto mundial y regional actual de crecimiento económico volátil y desafíos nuevos y complejos, colocar estos temas en el centro de las políticas estatales es la mejor manera de armonizar el progreso social con el crecimiento económico inclusivo, asegurando una distribución más equitativa de los frutos del desarrollo y, por lo tanto, impulsar el bienestar de las personas.

En virtud de la resolución 682 (XXXV), aprobada en el trigésimo quinto período de sesiones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), realizado en mayo de 2014, los Estados miembros decidieron establecer la Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe, como órgano subsidiario de la CEPAL. La resolución reconoció el papel de la CEPAL en materia de desarrollo social, "Considerando que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe viene cooperando sistemáticamente en el campo del desarrollo social para facilitar la coordinación interinstitucional entre los países de la región, organismos internacionales y las agencias nacionales encargadas de ejecutar proyectos para promover el desarrollo social".

También llamó la atención sobre "el papel clave que ha desempeñado la Comisión en la región en los últimos años para facilitar y fomentar el diálogo entre representantes de los países de la región, y así promover la consolidación de instituciones dedicadas al desarrollo social y a las políticas y normativas marcos para tales actividades ". Cada año desde 2007, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con el apoyo de la Agencia Española

de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), ha celebrado el Foro Ministerial para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, con miras a proporcionar ministros y tomadores de decisiones con la oportunidad de debatir cuestiones de políticas de desarrollo social y humano, incluida la gobernanza social, la inclusión de los jóvenes, las respuestas sociales a la crisis mundial y el financiamiento de las políticas sociales.

### **7.1. Avances y desafíos recientes del desarrollo social en América Latina y el Caribe**

Gracias a las favorables condiciones económicas, la evolución positiva de los indicadores laborales y las políticas implementadas por los países en diversas áreas, millones de personas en América Latina y el Caribe comenzaron a gozar de unos niveles de bienestar a partir de la primera década de la década de 2000. Sin embargo, el progreso en el desarrollo social sigue siendo desigual e inadecuado y, más particularmente, esquivo para ciertos grupos sociales. Aún queda un largo camino por recorrer en el camino hacia sociedades libres de pobreza, más

justas y menos desiguales. La mayoría de los países reportan avances significativos en ciertas áreas del desarrollo social. Gran parte de ese progreso se ha producido en áreas que eran prioritarias en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), como la reducción de la pobreza, la ampliación de la cobertura educativa, una mayor igualdad de género, una menor mortalidad y desnutrición infantil y la evolución positiva de los indicadores del mercado laboral.

Las mejoras en esos indicadores sitúan el desarrollo humano en América Latina y el Caribe, en promedio, en un nivel mucho más alto que en otras regiones. Ese progreso es clave para defender los derechos económicos, sociales y culturales, el aumento de la esperanza de vida en la mayoría de los países durante las últimas décadas representa una expansión del derecho a la vida y, además, refleja mejoras en otros indicadores que también juegan un papel clave en materia de derechos sociales, como un mayor acceso a la salud y la educación.

Al mismo tiempo, la reducción del desempleo, el aumento del empleo formal y el aumento de los salarios, además de tener un gran impacto en la reducción de la pobreza,

indican avances en la vigencia del derecho al trabajo, que juega un papel central en la integración social y la ciudadanía, en la construcción de las personas de significado. El trabajo es también la principal fuente de ingresos de los hogares y, en consecuencia, el principal vínculo entre el desarrollo económico y el desarrollo social, en tanto representa la principal vía de acceso a la distribución de los beneficios del desarrollo como ámbito privilegiado de participación

## **7.2. Pobreza y pobreza extrema a nivel regional y por subgrupos de países**

En 2018, alrededor del 30,1% de la población de América Latina estaba bajo la línea de pobreza, mientras que un 10,7% se encontraba bajo el umbral de la pobreza extrema. Esto significa que, en dicho año, aproximadamente 185 millones de personas se encontraban en situación de pobreza y 66 millones de personas pertenecían a hogares con ingresos per cápita inferiores a la línea de pobreza extrema.



Desde 2015 se ha venido observando en la región un aumento en los niveles de pobreza, y especialmente de pobreza extrema, aunque dicha tendencia perdió fuerza entre 2017 y 2018. Con todo, la pobreza total en 2018 superó en 2,3 puntos porcentuales a la registrada en 2014, lo que significa un aumento de alrededor de 21 millones de personas. La pobreza extrema creció 2,9 puntos porcentuales y aproximadamente 20 millones de personas entre 2014 y 2018. Para 2019 se proyecta un aumento de la pobreza y de la pobreza extrema en el agregado regional, ya que llegarían a tasas del 30,8% y del 11,5%, respectivamente. Estas proyecciones se sustentan en una caída del 0,9% de la tasa de crecimiento económico per cápita prevista para la región en 2019 y en las bajas expectativas sobre el desempeño económico que podrían tener algunos países de la región para 2019 (especialmente la Argentina y Venezuela).

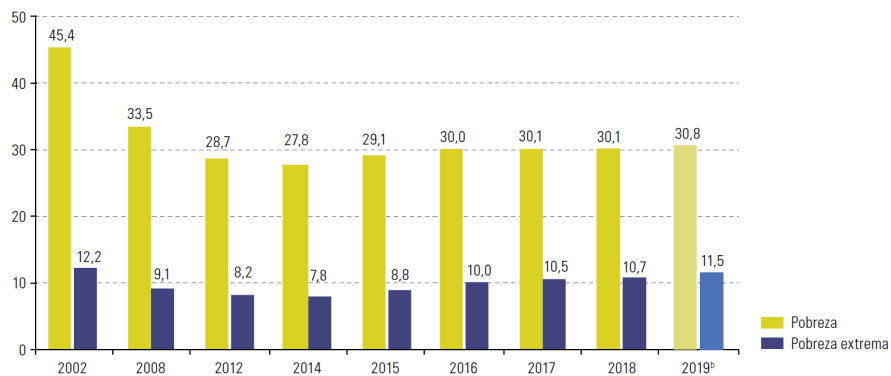
El alza de la pobreza en el agregado regional entre 2014 y 2018 se explica básicamente

por el incremento de la pobreza en el Brasil y la República Bolivariana de Venezuela.

En el Brasil, la pobreza y la pobreza extrema aumentaron a partir de 2015. Aun cuando

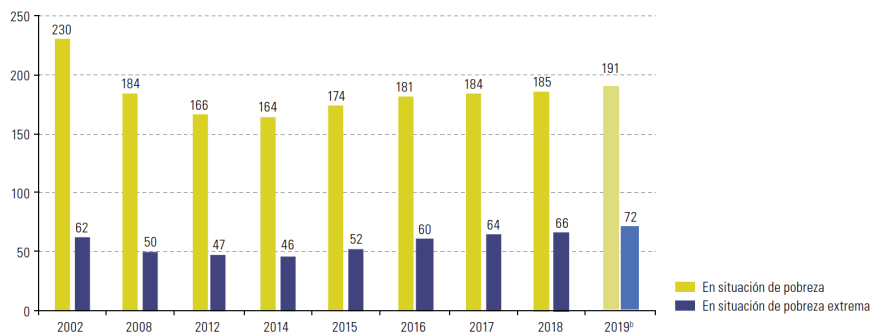
la pobreza en 2018 fue menor que en 2017, esta representó un aumento de 3 puntos porcentuales con respecto a la pobreza registrada en 2014, mientras que la incidencia de la pobreza extrema aumentó 2 puntos porcentuales con respecto a 2014. En lo referido a la República Bolivariana de Venezuela, las proyecciones realizadas por la CEPAL indican que las personas en situación de pobreza extrema del país como porcentaje de la población total regional en dicha categoría pasó del 8% en 2014 al 33% en 2018.

Ilustración 16: Tasas de pobreza estimadas en porcentaje.



Fuente: (CEPAL, 2019)

Ilustración 17: Tasas de pobreza estimadas en millones de personas.



Fuente: (CEPAL, 2019)

A partir de 2014, en cambio, se ha venido observando una baja en la incidencia de la pobreza total y de la pobreza extrema en Centroamérica, lo que llevó a que en 2018 la

tasa de pobreza total en dicha subregión fuera alrededor de 6,5 puntos porcentuales menor que la registrada en 2012. En México, entre 2014 y 2018 se redujo la pobreza total, lo que representa una inversión de la tendencia al aumento de la pobreza observada entre 2008 y 2014 en ese país. Ahora bien, dicha disminución, medida en puntos porcentuales, fue menos importante que la observada en Centroamérica. En América del Sur (excluidos el Brasil y Venezuela (República Bolivariana)), en tanto, la pobreza total se redujo en 2015 y 2017, pero en 2018 tuvo lugar un leve aumento que se debió principalmente al incremento de la pobreza en la Argentina entre 2017 y 2018, del 18,7% al 24,4%.

### **7.3. Pobreza y pobreza extrema por países**

En materia de incidencia de la pobreza y la pobreza extrema existe una amplia heterogeneidad entre los países de la región. En 2018, los países en mejor situación eran el Uruguay y Chile, con tasas de pobreza total menores del 15% y con incidencias de extrema pobreza por debajo del 5%. En un segundo escalón se situaban Costa Rica, el Perú y Panamá. En los dos primeros países, las tasas de pobreza total estaban entre el 15% y el 20%, y la pobreza extrema

no superaba el 5%, mientras que Panamá tenía una pobreza total menor del 15% y una pobreza extrema de entre el 5% y el 10%. Las peores situaciones se evidenciaban en México, Bolivia (Estado Plurinacional de) y, especialmente, Honduras.

Al examinar los cambios en la incidencia de la pobreza total y extrema entre 2014 y 2018 se aprecia que siete países mejoraron su situación (Chile, Colombia, El Salvador,

Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana), mientras que el Brasil la empeoró. En Chile, Panamá, el Paraguay y Colombia se constató una reducción en la pobreza total, en el Perú la mayor caída se dio en la pobreza extrema y en El Salvador hubo marcadas reducciones tanto en la pobreza total como en la pobreza extrema. En el Brasil el empeoramiento se debe al alza de la pobreza extrema (aunque las series de datos no son estrictamente comparables entre 2014 y 2018).

En lo relativo a las variaciones en la incidencia de la pobreza total entre 2017 y 2018, se presentan reducciones en siete países y alzas en un país, mientras que no se verificaron cambios sustanciales en cinco países

(variaciones inferiores a un punto porcentual). En términos

	Estimaciones de la CEPAL									
	Pobreza extrema				Pobreza total				Variación 2017-2018	
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	PE	P
Argentina <sup>b</sup>	...	2,9	2,8	3,6	...	21,5	18,7	24,4	0,8	5,6
Bolivia (Estado Plurinacional de)	14,6	...	16,4	14,7	34,7	...	35,2	33,2	-1,7	-1,9
Brasil <sup>e</sup>	4,0	5,0	5,5	5,4	18,8	19,8	20,3	19,4	-0,1	-0,9
Chile	1,8	...	1,4	...	13,7	...	10,7	...	...	...
Colombia	11,3	12,0	10,9	10,8	30,6	30,9	29,8	29,9	-0,2	0,1
Costa Rica	4,6	4,2	3,3	4,0	17,4	16,5	15,4	16,2	0,7	0,8
Ecuador	7,0	7,5	7,0	6,5	23,9	24,3	23,6	24,2	-0,5	0,5
El Salvador	10,4	10,7	8,3	7,6	42,6	40,5	37,8	34,5	-0,8	-3,3
Honduras	19,0	18,8	...	19,4	55,2	53,2	...	55,8	...	...
México <sup>d</sup>	...	11,7	...	10,6	...	43,7	...	41,5	-1,0	-2,3
Panamá	8,0	8,5	7,6	6,2	17,9	17,0	16,7	14,5	-1,4	-2,2
Paraguay	7,3	7,9	6,0	6,5	23,4	24,0	21,6	19,5	0,5	-2,1
Perú	5,4	5,2	5,0	3,7	19,0	19,1	18,9	16,8	-1,3	-2,1
República Dominicana <sup>a</sup>	9,2	7,2	6,4	5,0	29,7	27,3	25,0	22,0	-1,5	-3,0
Uruguay	0,2	0,2	0,1	0,1	4,2	3,5	2,7	2,9	0,0	0,3
	Estimaciones oficiales de los países									
	Pobreza extrema				Pobreza total				Variación 2017-2018	
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	PE	P
Argentina <sup>b</sup>	...	6,1	4,8	6,7	...	30,3	25,7	32,0	1,9	6,3
Bolivia (Estado Plurinacional de)	16,8	18,3	17,1	15,2	38,6	39,5	36,4	...	-1,9	...
Brasil <sup>e</sup>	4,9	5,8	6,4	6,5	23,7	25,5	26	25,3	0,1	-0,7
Chile	3,5	...	2,3	...	11,7	...	8,6	...	...	...
Colombia	7,9	8,5	7,4	7,2	27,8	28,0	26,9	27,0	-0,2	0,1
Costa Rica <sup>f</sup>	7,2	6,3	5,7	6,3	21,7	20,5	20,0	21,1	0,6	1,1
Ecuador	8,5	8,7	7,9	8,4	23,3	22,9	21,5	23,2	0,5	1,7
El Salvador <sup>f</sup>	8,1	7,9	6,2	5,7	34,9	32,7	29,2	26,3	-0,5	-2,9
Honduras <sup>f</sup>	40,0	38,4	40,7	38,7	63,8	60,9	64,3	61,9	-2,0	-2,4
México <sup>d</sup>	...	17,5	...	16,8	...	50,6	...	48,8	-0,7	-1,8
Panamá	10,2	9,9	9,8	...	23,0	22,1	20,7	...	...	...
Paraguay	5,4	5,7	4,4	4,8	26,6	28,9	26,4	24,2	0,4	-2,2
Perú	4,1	3,8	3,8	2,8	21,8	20,7	21,7	20,5	-1,0	-1,2
República Dominicana <sup>a</sup>	6,3	6,0	3,8	2,9	30,8	28,9	25,6	22,8	-0,9	-2,8
Uruguay	0,3	0,2	0,1	0,1	9,7	9,4	7,9	8,1	0,0	0,2

absolutos, las principales disminuciones en la pobreza total se registraron en El Salvador (3,3 puntos porcentuales), República Dominicana (3 puntos porcentuales), México (2,3 puntos porcentuales desde 2016) y Panamá (2,2 puntos porcentuales). En tanto, la pobreza total aumentó mucho en la Argentina (5,6 puntos porcentuales).

Tabla 3: Tasa de pobreza y extrema pobreza en porcentaje América Latina- 15 países.

Fuente: (CEPAL, 2019)

Entre 2017 y 2018, en cinco países se registraron descensos en la incidencia de la pobreza extrema superiores a un punto porcentual. Las disminuciones más marcadas se verificaron en Bolivia (Estado Plurinacional de) (1,7 puntos porcentuales), la República Dominicana (1,5 puntos porcentuales), Panamá (1,4 puntos porcentuales) y el Perú (1,3 puntos porcentuales). En el resto de los países no se observaron cambios absolutos sustanciales en la incidencia de la pobreza extrema. Las mediciones de la CEPAL y las mediciones oficiales nacionales convergen en la dirección de los cambios estimados en la pobreza y la pobreza extrema entre 2017 y 2018. En el caso de la pobreza extrema para el Ecuador hay una discrepancia entre ambas estimaciones, puesto que la medición de la CEPAL muestra una baja de 0,5 puntos porcentuales, mientras que el dato nacional indica un alza de la misma magnitud. Por su parte, en Brasil, la estimación del IBGE (2019), que no constituye una medida oficial de pobreza, muestra un alza de la pobreza extrema de 0,1 puntos porcentuales, mientras que la estimación de la CEPAL indica una baja de la pobreza extrema de la misma cuantía. En los restantes países para los cuales están disponibles las mediciones de la CEPAL y las mediciones oficiales

nacionales, la dirección de los cambios estimados por ambas fuentes es la misma, tanto en la pobreza total como en la pobreza extrema.

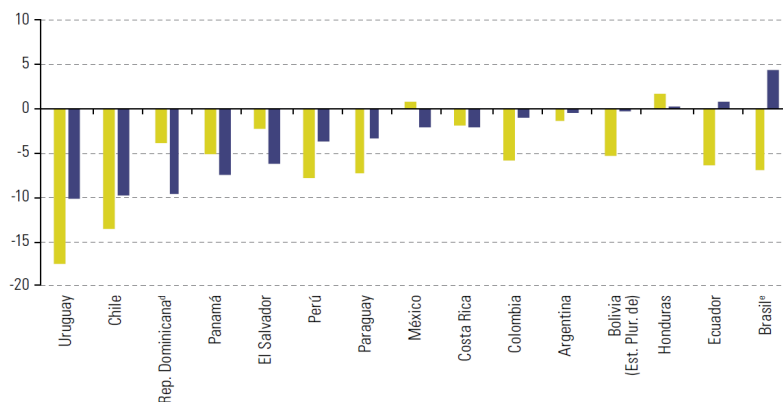
En los gráficos detallados a continuación se presentan los ritmos relativos y absolutos de reducción (aumento) de la pobreza y de la pobreza extrema por países, considerando dos períodos: 2008-2014 y 2014-2018. La tasa absoluta es la diferencia entre las incidencias de pobreza en las mediciones inicial y final. En la tasa relativa, en tanto, se toma en cuenta la situación en el año inicial, dado que expresa la diferencia entre las tasas de pobreza en el año inicial y final como porcentaje de la incidencia de la pobreza observada en la medición inicial<sup>5</sup>. Ambas tasas se dividen por la cantidad de años entre las mediciones inicial y final a los efectos de contar con una estimación del ritmo de reducción (aumento) de la pobreza.

En 9 de 15 países de la región, la evolución relativa de la pobreza total fue más favorable entre 2008 y 2014 que entre 2014 y 2018. En siete de estos nueve países esto tuvo que ver con un mayor ritmo en la reducción de la pobreza en el primer período que en el tramo temporal más reciente, y en dos países la pobreza disminuyó entre 2008



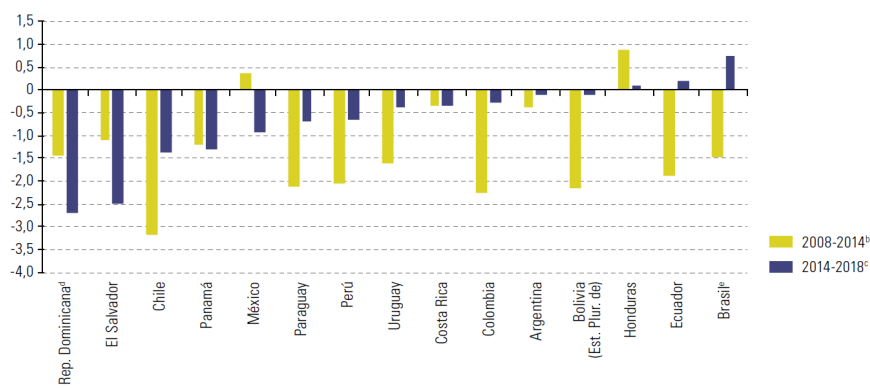
y 2014 y aumentó entre 2014 y 2018 (este incremento fue mucho más importante en el Brasil que en el Ecuador). En la República Dominicana, Panamá y El Salvador, en tanto, el ritmo de baja de la pobreza fue mayor entre 2014 y 2018 que entre 2008 y 2014, y en México, la tendencia a la baja en la pobreza entre 2014 y 2018 revirtió el alza observada entre 2008 y 2014. En cuanto a las reducciones absolutas de la pobreza total, los países que evidenciaron un mejor desempeño entre 2014 y 2018 fueron la República Dominicana, El Salvador, Chile y Panamá. En los dos primeros países, el ritmo de disminución absoluta de la pobreza fue más importante entre 2014 y 2018 que entre 2008 y 2014, mientras que en Chile la intensidad en la reducción absoluta de la pobreza fue menor entre 2014 y 2018 que entre 2008 y 2014.

Ilustración 18: Variación relativa anualizada de la tasa de pobreza.



Fuente: (CEPAL, 2019)

Ilustración 19: Variación absoluta anualizada de la tasa de pobreza.



Fuente: (CEPAL, 2019)

La tendencia a un mejor desempeño en el período 2008-2014 en comparación con el período 2014-2018 fue más

marcada en el caso de la pobreza extrema, puesto que diez países tuvieron un mejor desempeño en el primero. Al considerar solamente lo sucedido entre 2014 y 2018, los países con las reducciones relativas más marcadas en la pobreza extrema fueron el Uruguay, la República Dominicana y El Salvador. A su vez, entre 2014 y 2018, las disminuciones absolutas de la pobreza extrema fueron más intensas en la República Dominicana y El Salvador.

En el Brasil y la Argentina la situación empeoró entre 2014 y 2018 en comparación con el período 2008-2014. En el Brasil, la pobreza total aumentó a un 4,3% anual entre 2014 y 2018, lo que contrasta mucho con la tendencia a la baja apreciada entre 2008 y 2014 (un 6,9% anual). La situación es más preocupante en lo que respecta a la evolución de la pobreza extrema en ese mismo país, puesto que entre 2014 y 2018 aumentó a un ritmo del 11,8% por año, mientras que entre 2008 y 2014 disminuyó a una tasa anual del 4%. En la Argentina, en tanto, la pobreza disminuyó a una tasa relativa del 1,4% anual entre 2008 y 2014, mientras que entre 2014 y 2018 dicho ritmo cayó a un 0,5% anual, situación que se explica fundamentalmente por el deterioro observado entre 2017 y 2018.

#### **7.4. Pobreza y pobreza extrema por subgrupos de población**

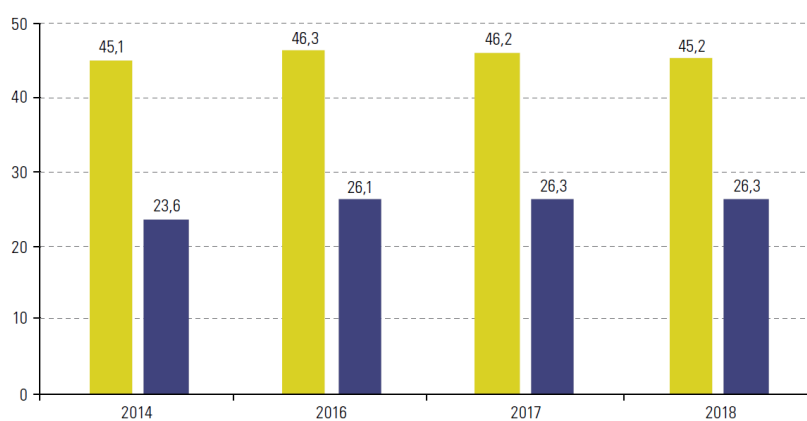
La pobreza no afecta por igual a los distintos subgrupos de la población latinoamericana. Por ejemplo, la CEPAL (2019), sobre la base de datos de alrededor de 2017, indica que, en el agregado regional, la incidencia de la pobreza y de la pobreza extrema era mayor entre los residentes de zonas rurales, la población de menor edad, los menos escolarizados, las mujeres en edad activa, las personas indígenas y la población afrodescendiente, entre otros. Estas disparidades en la incidencia de la pobreza según distintas características sociodemográficas se han constatado en otros estudios previos realizados en la región (CEPAL, 2014, 2016 y 2018).

Estas desigualdades seguían existiendo en 2018. La incidencia de la pobreza alcanzaba tasas superiores al 40% en los residentes en zonas rurales, en los niños y adolescentes de 0 a 14 años, en la población desocupada y entre las personas indígenas. En cambio, los niveles de pobreza resultaban más bajos en la población urbana, en los individuos de mayor edad, en las personas con empleo

asalariado y en las personas no indígenas ni afrodescendientes.

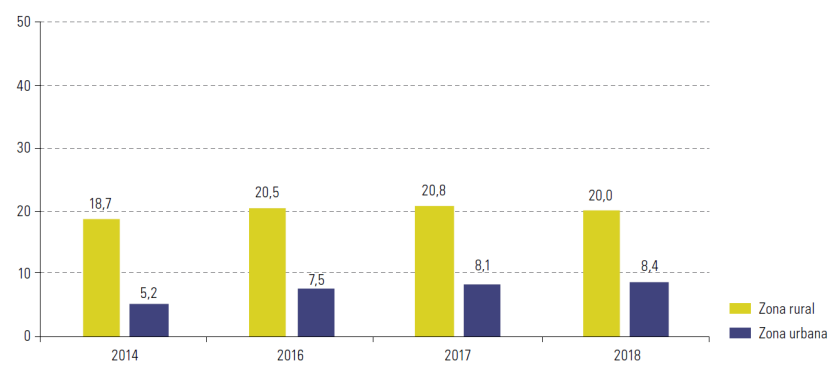
Si bien la incidencia de la pobreza, y especialmente de la pobreza extrema, es mucho mayor en las áreas rurales (por ejemplo, en 2018 la tasa de pobreza extrema rural duplicaba con creces la incidencia de la pobreza extrema en áreas urbanas), las tendencias entre 2014 y 2018 han sido peores para las áreas urbanas. Entre 2014 y 2018, la pobreza y la pobreza extrema crecieron 2,7 y 3,2 puntos porcentuales en zonas urbanas, respectivamente, mientras que en las áreas rurales, la pobreza y la pobreza extrema aumentaron 0,1 y 1,3 puntos porcentuales, respectivamente. En términos relativos, en las zonas urbanas la pobreza extrema aumentó bastante más que la pobreza. En cuanto a los grupos de edad, entre 2014 y 2018 la pobreza y especialmente la pobreza extrema crecieron más en la población más joven, particularmente en la población de 0 a 14 años (véase el gráfico II.6). Por su parte, las tasas de pobreza y pobreza extrema aumentaron un poco más entre las mujeres que entre los hombres en edades comprendidas entre los 20 y 59 años y crecieron sobre todo entre los desocupados, especialmente en lo referido a la pobreza extrema.

Ilustración 20: Incidencia de la pobreza por zona de residencia



Fuente: (CEPAL, 2019)

Ilustración 21: Incidencia de la pobreza extrema por zona de residencia



Fuente: (CEPAL, 2019)

### **7.5. La matriz de desigualdad social en América Latina: dimensiones de género, raciales y étnicas**

A pesar de los avances observados en la reducción de la pobreza y la desigualdad de ingresos, continúan existiendo profundas disparidades entre diferentes segmentos de la población y diferentes áreas geográficas dentro de los países. La pobreza, la pobreza extrema y la vulnerabilidad están fuertemente determinadas por factores de género, raciales y étnicos, y también dependen de ciertos momentos del ciclo de vida, como la infancia, la juventud y la vejez. Las variaciones y desigualdades regionales dentro de los países y entre las zonas rurales y urbanas también son muy pronunciadas. La región aún reporta importantes deficiencias en todas esas dimensiones. El continuo avance hacia la igualdad requiere, por tanto, que comencemos por reconocer y determinar la matriz de desigualdad social en América Latina y el Caribe, y que incorporemos esas dimensiones, como elemento estructural, en el diseño de las políticas públicas y en los mecanismos utilizados para su implementación, monitoreo y evaluación.

### 7.5.1. Desigualdad de género

Existe un amplio consenso político en la comunidad internacional sobre la importancia de la igualdad de género como meta y medio para lograr el desarrollo y consolidar sociedades más justas y democráticas. Pero si bien se han logrado avances importantes en diferentes áreas del desarrollo social en los últimos años, la desigualdad entre hombres y mujeres sigue siendo un eje estructural de la matriz de desigualdad social en América Latina y el Caribe. Como se ha discutido ampliamente en la literatura especializada, y como ha señalado la CEPAL en diferentes ocasiones, las desigualdades de género surgen de una división del trabajo por sexos que asigna a las mujeres la responsabilidad primordial del mantenimiento del hogar y del cuidado de los hijos y otras personas dependientes, lo que reduce su tiempo y oportunidades para participar en el trabajo remunerado, acceder a los beneficios laborales de la protección social y alcanzar la autonomía económica. Esto da lugar a una serie de desventajas que enfrentan las mujeres en comparación con los hombres, entre las que se encuentran una carga muy desigual de trabajo doméstico no remunerado, mayores



tasas de desempleo e informalidad, discriminación salarial y desigualdades en el acceso, uso y control de los recursos productivos.

El trabajo doméstico no remunerado repercute en las múltiples manifestaciones de la pobreza entre las mujeres. Impide que muchas mujeres tengan acceso al trabajo remunerado y obtengan autonomía económica. Quienes realizan simultáneamente un trabajo remunerado en el mercado laboral y un trabajo no remunerado en el hogar deben soportar la pesada carga que esto implica y, en consecuencia, tienen menos tiempo que los hombres para el descanso, el esparcimiento y otros aspectos significativos de la vida. Las mujeres que dedican su tiempo al trabajo doméstico también son altamente vulnerables a la pobreza, ya que tienen menos experiencia laboral certificable y generalmente carecen de seguridad social y protección o no son las aseguradoras del seguro relacionado.

La ausencia de ingresos se agrava en caso de separación o viudez, ya que sus cónyuges suelen ganar la mayor parte de los ingresos del hogar. Las mujeres sin autonomía económica también tienen más probabilidades de sufrir

violencia de género. Esta carga laboral más pesada no solo afecta a una gran proporción de mujeres adultas: las encuestas que examinan cómo se usa el tiempo revelan que, desde la infancia, las niñas realizan más de esas tareas que los niños, y las madres adolescentes tienen más probabilidades de realizarlas como actividad principal. Lo mismo ocurre con las mujeres en edad productiva y reproductiva, ya que son las que más participan y, al mismo tiempo, dedican más tiempo a tareas de este tipo. Además, muchas mujeres adultas mayores nunca se retirarán de esas responsabilidades; en la vejez, en lugar de ser atendidos, a menudo sirven como cuidadores de otras personas dependientes, como sus nietos, maridos y otras personas mayores que dependen de ellos debido a una enfermedad o una mayor fragilidad.

#### **7.5.2. Desarrollo social inclusivo: la próxima generación de políticas para superar la pobreza.**

La posibilidad de que las mujeres obtengan independencia y autonomía económicas depende fundamentalmente de su oportunidad de acceder a un

trabajo decente y de la reducción de las brechas de género que caracterizan al mercado laboral en términos de participación, tasas de desempleo y ocupación, niveles de ingresos y acceso a planes de jubilación y pensiones.

#### **7.5.2.1. Desigualdades étnicas y raciales: pueblos indígenas y afrodescendientes**

Instrumentos de derecho internacional, como el Convenio Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1965) y el Convenio núm. 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre cuestiones indígenas y tribales Pueblos (1989) - reconocer la naturaleza específica de los derechos de los pueblos indígenas como derechos colectivos y promover y salvaguardar los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de los pueblos indígenas y afrodescendientes. La Conferencia Mundial contra el Racismo, la Discriminación Racial, la Xenofobia y las Formas Conexas de Intolerancia, celebrada en Durban, Sudáfrica, en 2001, fue un momento muy significativo para la renovación y promoción del compromiso internacional

en esta área. De particular relevancia en el reconocimiento internacional de los derechos indígenas fue la adopción por la Asamblea General de las Naciones Unidas de la Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas en 2007.

Entre sus muchos avances importantes, este instrumento reconoce el derecho de esos pueblos al pleno disfrute, como un colectivo o como individuos, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales; estar libre de cualquier tipo de discriminación; a la libre determinación, con la que puedan determinar libremente su condición política y perseguir libremente su desarrollo económico, social y cultural; a la autonomía o autogobierno en asuntos relacionados con sus asuntos internos y locales; y mantener y fortalecer sus distintas instituciones políticas, legales, económicas, sociales y culturales. En América Latina esto ha sido parte de un proceso más amplio e intenso de reconocimiento de los pueblos indígenas y sus derechos en diversas constituciones, que establecen la composición multicultural o plurinacional de esos Estados e identifican a los pueblos indígenas como sujetos colectivos. Esto ha

dado lugar a modificaciones de la ley en 15 países de América Latina. Cabe mencionar el reconocimiento constitucional que algunos países han extendido a esos derechos y a las culturas e idiomas que se encuentran dentro de sus fronteras nacionales, que en algunos países se ha extendido más allá de las enmiendas constitucionales o condujo a la criminalización del racismo. A su vez, el Convenio 169 de la OIT ha jugado un papel de liderazgo al ofrecer una plataforma programática y regulatoria amplia, integral y coherente para el reconocimiento de los derechos indígenas.

De los 22 países del mundo que lo han ratificado, 15 son de América Latina. El reconocimiento político y el perfil mejorado de los pueblos indígenas y afrodescendientes tiene una correlación positiva en la visibilidad estadística. A partir del año 2000, un número creciente de países de la región comenzó a identificar esos grupos de población en sus censos y encuestas de hogares. Este es el resultado de la movilización de sus organizaciones y su impacto a nivel nacional y regional, y de la necesidad de identificarlas y su situación socioeconómica para hacer frente a las pronunciadas carencias que existen en la vigencia de sus

derechos. En América Latina, actualmente existen 826 pueblos indígenas reconocidos por los Estados, ya sea directamente en sus leyes o en diferentes instrumentos de política pública, lo que representa un total de más de 46 millones de personas<sup>1</sup>. Afrodescendientes, calculado en más de 120 millones de personas, la mayoría de las cuales vive en Brasil.

Los pueblos indígenas y afrodescendientes se encuentran en clara desventaja frente al resto de la población en la gran mayoría de indicadores sociales y en la vigencia de los derechos. Por lo tanto, es importante reconocer que las desigualdades étnicas y raciales, junto con aquellos que surgen de factores relacionados con el género, son componentes cruciales en la matriz de desigualdad social de la región. Las características únicas de esta discriminación persistente y profundamente arraigada exigen con urgencia enfoques y políticas innovadores para combatir la pobreza, garantizar el acceso a la atención médica, la educación y el trabajo decente y en otras áreas que puedan contribuir a su plena ciudadanía.

Las personas indígenas y afrodescendientes están sobrerrepresentadas entre los sectores afectados por la

pobreza extrema, la pobreza y la vulnerabilidad. Además, enfrentan mayores dificultades para aliviar o superar la pobreza, y la transmisión de esa pobreza de una generación a otra, y su carácter crónico, es mayor entre esos grupos. Su histórica invisibilidad en los registros estadísticos ha impedido identificar y reconocer adecuadamente la magnitud y diversas manifestaciones de la pobreza entre estos grupos. A su vez, las estrategias de reducción de la pobreza no siempre han reconocido esas características particulares y, en consecuencia, no han abordado adecuadamente las necesidades y problemas específicos que sienten esos grandes segmentos de la población.

Para examinar ciertos aspectos de esas desigualdades, este informe hace uso de las encuestas de hogares de ocho países que en 2011 permitieron identificar a la población según su origen o identificación étnica o racial. Si bien los resultados no representan a toda la región, sí indican hasta qué punto la pobreza y la pobreza extrema tienen un mayor impacto en las poblaciones indígenas y afrodescendientes particularmente en las áreas rurales.

### 7.5.3. Otras dimensiones de la desigualdad

#### 7.5.3.1. Desigualdades por área geográfica: sectores rurales

Las consideraciones territoriales son otro factor determinante de la desigualdad en la región. En primer lugar, las poblaciones rurales se encuentran en clara desventaja en la mayoría de los indicadores de bienestar social. Los cambios demográficos de la segunda mitad del siglo XX llevaron a la reestructuración del discurso sobre las dimensiones e importancia de la población rural: sus cifras evolucionaron de representar más de la mitad de la población en la mayoría de los países a niveles de entre el 10% y el 30% del total; las excepciones son Guyana, Haití, Honduras, Santa Lucía y Trinidad y Tobago, que reportan paridad relativa entre sus poblaciones rurales y urbanas. Las estimaciones para 2015 indican que hay aproximadamente 121,8 millones de habitantes rurales en América Latina que representa el 19,9% de la población total. Ese hecho es de gran importancia para comprender muchos de los procesos que afectan y explican los niveles actuales de bienestar de la población rural y la



preponderancia de los problemas urbanos en el centro del discurso latinoamericano en las últimas décadas.

La incidencia y la intensidad de la pobreza siguen siendo considerablemente mayores en las zonas rurales. En 2013, según los datos más recientes elaborados por la CEPAL, el 23,2% de la población urbana eran miembros de hogares en situación de pobreza de ingresos, y la tasa correspondiente entre la población rural duplicaba esa cifra (47,9%). Asimismo, el 7,7% de la población urbana se encontraba en condiciones de pobreza extrema, frente al 28,2% de la población rural. Un examen de la evolución de las tasas de pobreza y pobreza extrema en los últimos años revela que la reducción de los niveles de pobreza en la región que comenzó con el nuevo siglo no afectó de la misma manera a las zonas urbanas y rurales. Mientras que la población urbana reportó disminuciones sostenidas en las tasas de pobreza a partir de 2002, la población rural reportó una caída entre ese año y 2007 (de 62,4% a 53%), un ligero aumento en 2008 y 2009 (54,9% en ambos años) y una caída más en 2010 (Rossel, 2012).

El resultado de esa tendencia es un leve aumento del diferencial de pobreza entre la población urbana y rural,

pero un aumento mucho más pronunciado de los diferentes niveles de pobreza extrema que se encuentran entre la población urbana y rural (Rossel, 2012). La situación es bastante desigual de un país a otro. En algunos países, la pobreza rural es casi el doble o casi el triple de la pobreza urbana. En otros, la pobreza en las áreas rurales es 20% o 30% más alta que en las ciudades. Solo en dos países la tasa de pobreza rural es más baja que la urbana. Las poblaciones rurales también se encuentran en una situación de desventaja sistemática en comparación con los habitantes de las ciudades en otras dimensiones del bienestar, como el acceso a la educación, la salud y la protección social. Diferentes proyectos de investigación han indicado que las poblaciones rurales están más expuestas a la pobreza y la pobreza extrema que los habitantes de las ciudades.

En un estudio reciente, Rossel identificó una serie de factores que hacen que la población sea más vulnerable a la pobreza. Primero, las tasas de fecundidad son más altas en las áreas rurales que en las ciudades, y un mayor número de hijos por mujer se correlaciona fuertemente con niveles más bajos de educación y pertenencia a pueblos

indígenas. Debido a esos factores, los hogares rurales tienden a ser más numerosos que las familias urbanas y, al mismo tiempo, los hogares rurales pobres tienden a tener más miembros que los hogares rurales que no son pobres. En segundo lugar, el embarazo en la adolescencia es más frecuente entre las poblaciones rurales. Este fenómeno posiblemente se pueda explicar por una combinación de deficiencias en el acceso a la educación, oportunidades laborales y la ausencia o presencia limitada de políticas de salud sexual y reproductiva. Como resultado de esas tendencias, los indicadores de bienestar y pobreza entre las generaciones más jóvenes en las áreas rurales. Las áreas registran resultados notablemente negativos que distan mucho de los registrados en las áreas urbanas. Finalmente, la pobreza rural también está fuertemente asociada con las poblaciones indígenas. Existe una superposición significativa entre la población rural y la población indígena. Los hogares encabezados por indígenas tienen más probabilidades de ser pobres y, en algunos países, las disparidades entre familias encabezadas por indígenas y no encabezadas por indígenas alcanzan niveles extremos (Rossel, 2012).

#### **7.5.4. Personas con discapacidad**

El Panorama social de América Latina 2012 establece que según el Informe Mundial sobre Discapacidad y la Red Latinoamericana de Organizaciones No Gubernamentales de Personas con Discapacidad y sus Familias (RIADIS), las personas con discapacidad están sobrerrepresentadas entre quienes viven en la pobreza y la pobreza extrema. Las causas son muchas y la interacción entre ellas es compleja. En primer lugar, la pobreza y la vulnerabilidad agravan la discapacidad debido a la falta de atención y cuidados oportunos. En segundo lugar, cuando no hay servicios de atención disponibles para la persona discapacitada, un miembro de la familia a menudo tiene que dejar de trabajar, lo que reduce aún más los ingresos de la unidad familiar. Junto con la discriminación y la marginación persistentes, las personas con discapacidad se ven afectadas por la falta de acceso a múltiples

componentes del bienestar, incluida la educación y las oportunidades laborales.

Por lo tanto, los niños con discapacidades tienen menos probabilidades de asistir a clases y enfrentan grandes desafíos para permanecer en la escuela y progresar en los ciclos educativos. Los datos sobre la asistencia a la escuela de las personas con discapacidad de 13 a 18 años en la región revelan marcadas disparidades entre países y diferentes tipos de discapacidad. No obstante, la información disponible indica que en 2011 el promedio de escolaridad en América Latina no superaba los tres años, con un resultado solo ligeramente superior en los países del Caribe angloparlante. Las instalaciones educativas son inaccesibles, carecen de las instalaciones necesarias y no proporcionan las adaptaciones o los dispositivos de asistencia que requieren los estudiantes con discapacidades. Las escuelas inclusivas y accesibles y los programas de sensibilización y capacitación para maestros y otro personal son esenciales para promover la inclusión social, la aceptación, la igualdad y las oportunidades en la escuela para los niños con discapacidades.

Al no adquirir las habilidades y competencias necesarias para participar en el mercado laboral, es menos probable que las personas con discapacidad obtengan un trabajo decente y una existencia independiente. Un análisis reciente indica que, en todos los países de la región, el porcentaje de personas de 15 años y más con una o más discapacidades que son económicamente activas es mucho menor que el correspondiente porcentaje de personas sin discapacidad. Si bien los bajos logros académicos y la falta de competencias pueden afectar su competitividad en el mercado laboral, las actitudes negativas hacia la discapacidad y la discriminación también obstaculizan su incorporación al mundo laboral. Como resultado, los adultos con discapacidades tienden a vivir en hogares más pobres que otros adultos.

Esto genera un ciclo preocupante en el que los niños con discapacidad tienen menos oportunidades de desarrollar y adquirir las competencias y habilidades que necesitan para ingresar con éxito al mundo laboral, lo que los predispone a la pobreza en la edad adulta. Mientras los jóvenes con alguna discapacidad enfrenten discriminación por no aceptación de las diferencias, pobreza, aislamiento social,

prejuicios, ignorancia y falta de servicios y apoyo, no podrán ejercer sus derechos y vivir la vida en plenitud. Esto no solo tiene un impacto social y económico negativo en los afectados, sino que negarles la oportunidad de realizar todo su potencial creativo y productivo también conlleva grandes costos y pérdidas para la sociedad en su conjunto.

#### **7.5.5. El trabajo como clave de la igualdad: tendencias positivas en los indicadores del mercado laboral.**

De los diferentes aspectos de la sociedad que producen, exacerbaban o mitigan las desigualdades, el más determinante es el mundo del trabajo, es allí donde más ingresos de los hogares en América Latina y el Caribe se generan, junto con las desigualdades inherentes a su distribución. Sin embargo, además, allí también se crean otras desigualdades importantes: las relacionadas con la participación y el acceso a diferentes profesiones y trabajos, aspectos ambos en los que las asimetrías de género, raciales y étnicas son muy pronunciadas. El mundo del trabajo también es un pilar fundamental de la visión cepalina de la igualdad, ya que él y la educación

constituyen los componentes clave de la inclusión social. La creación de empleo productivo y oportunidades de trabajo decente, la mejora de los salarios reales y la cobertura y características de la protección social de los trabajadores son los mecanismos a través de los cuales el crecimiento se traduce en mayores ingresos y mayor bienestar. Sin embargo, el acceso limitado a empleos de calidad es un factor determinante de la pobreza y las desigualdades sociales.

En América Latina y el Caribe, el mercado laboral ha sido históricamente el vínculo entre una estructura productiva altamente heterogénea, en la que el sector de baja productividad juega un papel preponderante, y una alta desigualdad de ingresos entre los hogares. Los análisis de desarrollo económico y social realizados por la CEPAL han determinado que las economías de América Latina y el Caribe se han definido históricamente por una marcada heterogeneidad estructural, lo que contribuye de manera significativa a la desigualdad social en los países de la región.

La desigual distribución de la fuerza de trabajo entre los estratos productivos se debe a la baja capacidad de los



sectores más modernos y avanzados para absorber trabajadores. La marcada disparidad entre las contribuciones de cada sector al PIB y al empleo tiene una consecuencia principal: una distribución muy desigual de la productividad que, en última instancia, deja espacio para una apropiación extremadamente desigual de las ganancias entre los trabajadores. De esta forma, la heterogeneidad de la estructura productiva se replica en el mercado laboral y, desde allí, se transmite a toda la sociedad. Las brechas de productividad reflejan y refuerzan las deficiencias en las capacidades, la calidad del empleo y los ingresos, en el poder de negociación, en el acceso a los sistemas de protección social y en las oportunidades de ascenso profesional en el curso de la vida laboral. Esto conduce a círculos viciosos no solo de pobreza, desigualdad y lento crecimiento, sino también de aprendizaje lento y cambio estructural.

La importancia del mercado laboral en la distribución de los beneficios del crecimiento económico y en la reducción de la pobreza puede verse analizando el peso relativo de los ingresos laborales en el ingreso total de los hogares. Los cálculos de la CEPAL realizados para 17 países de

América Latina alrededor de 2013 indican que, en promedio, los ingresos laborales representan el 80% del ingreso total de los hogares, el 74% de los ingresos de los hogares pobres y el 64% de los ingresos de los hogares en pobreza extrema. Esto muestra, por un lado, que un alto porcentaje de los pobres y extremadamente pobres de la región participan en el mercado laboral, pero que los ingresos que allí obtienen son insuficientes para sacarlos de esos niveles de pobreza, y, por el otro, que la mejora de las condiciones laborales y de los ingresos tiene el potencial de superar la pobreza y la pobreza extrema.

#### **7.5.6. Formalización del empleo**

Los niveles históricamente elevados de informalidad en el mercado laboral son una de las consecuencias de la heterogeneidad y baja diversificación de la estructura productiva y del importante papel que juega el sector de baja productividad en la generación de empleo que caracteriza a las economías latinoamericanas. En los últimos años, sin embargo, ha habido un aumento moderado, pero significativo, de la formalización del empleo, que ha tenido un impacto importante en los

niveles de pobreza. El aumento del empleo formal -debido tanto a la creación de nuevos empleos formales como a la formalización de los empleos informales existentes- es el resultado tanto de un mayor dinamismo económico en la región como de diversas políticas que se han implementado. Estos incluyen medidas de simplificación tributaria que fomentan el registro de pequeñas empresas y microempresas y / o amplían el acceso a la seguridad social para microempresarios y trabajadores independientes, medidas para fortalecer la administración del trabajo y la inspección del trabajo, y mayor capacitación, crédito y asistencia técnica para empresas y trabajadores informales.

Este proceso de formalización se ha dado tanto entre asalariados como entre trabajadores independientes o por cuenta propia, y refleja el efecto combinado de las demandas laborales de las empresas formales y los avances en la formalización de empresas y empleos informales. Un análisis de 2014 de la CEPALO de nueve países reveló que entre 2009 y 2013, un período caracterizado por una tasa neta de creación de empleo de alrededor del 7,9%, ese aumento se produjo

principalmente en la categoría de empleo formal. El empleo formal aumentó un 12,7%, y aunque el empleo informal también se expandió, lo hizo a un ritmo significativamente más lento tasa (2,6%); en consecuencia, el empleo formal se elevó como proporción del empleo total, de 51,1% a 53,4%.

Además de incentivar las entradas al mundo del trabajo más productivas, más protegidas y dotadas de mayores derechos, este proceso de formalización también contribuyó a reducir disparidades en los ingresos de los trabajadores, ya que la formalización de las personas con menos años de escolaridad se produjo a un ritmo más rápido que entre las de mayor nivel educativo (OIT, 2014). Al mismo tiempo, según el mismo estudio, esta formalización tuvo un impacto mixto en la brecha de ingresos entre hombres y mujeres. Brasil, Ecuador, Panamá y Paraguay informaron resultados favorables en la reducción de sus diferenciales, y la formalización se expandió más rápidamente entre las mujeres que entre los hombres. En cambio, en el Estado Plurinacional de Bolivia y Colombia, el efecto fue el contrario: las disparidades de ingresos aumentaron. En el primer caso, esto se debió a

que se expandió el empleo formal masculino mientras que disminuyó la formalidad femenina y, en el segundo, a que hubo más formalización entre los hombres que entre las mujeres (OIT, 2014). El posible impacto en el mercado laboral de la actual desaceleración económica mundial y regional (menor creación de empleo y potencial pérdida de empleo y, como consecuencia, aumento del desempleo) plantea el desafío de mantener este impulso hacia la formalización, dado que la mayor flexibilidad laboral y la consiguiente mayor precariedad de las condiciones de contratación y recontractación son fenómenos comunes en épocas de contracción económica.

## **8. Desarrollo y derechos humanos**

Los derechos humanos abarcan los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales. Incluyen a todas las personas que tienen derecho a la salud y los derechos sexuales y reproductivos (SDSR), la educación y el agua potable y el saneamiento. Estos derechos han sido reconocidos formal y universalmente por todos los países a partir de la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 y han sido reafirmados a través de múltiples

tratados y declaraciones desde entonces. El derecho internacional de los derechos humanos establece la obligación de los estados de respetar y cumplir los derechos humanos para todos. El marco internacional de derechos humanos puede proporcionar orientación sobre la incorporación de los derechos humanos en las políticas y la práctica.

Los derechos humanos para el desarrollo humano se basan en la responsabilidad mutua, en virtud de la cual todos los actores, incluidos los ciudadanos, las comunidades, las organizaciones y el gobierno, son responsables de respetar y cumplir las obligaciones de derechos humanos mutuamente acordadas. Las discusiones recientes sobre políticas se han centrado fuertemente en un enfoque de equidad e inclusión que apunta a los menos atendidos primero (Pullan et al., 2014). En el sector de la salud, esto es equidad en salud y salud para todos, lo que significa que todos tienen una atención médica adecuada a sus necesidades y situación, en lugar de una atención médica igual, donde todos reciben las mismas opciones de atención (MacLachlan et al., 2012).

En educación, la iniciativa Educación para Todos tiene como objetivo garantizar el acceso equitativo a la educación, incluso para las personas de grupos vulnerables. En el sector del agua, hay una conciencia de que el progreso global en el ODM7 ha enmascarado la falta de llegar a las personas y áreas con mayor necesidad de acceso a agua potable y saneamiento (Pullan et al., 2014). Un enfoque de equidad requiere reconocer las diferentes necesidades de las personas y brindar servicios que sean accesibles y asequibles. Todas las personas tienen derecho a acceder a atención médica de calidad, educación y agua potable y saneamiento sin discriminación ni exclusión.

### **8.1. Salud**

La política de salud se basa en el derecho al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental. La salud y los derechos humanos están indisolublemente vinculados: las violaciones de los derechos humanos pueden tener consecuencias para la salud, y el diseño o la implementación de políticas y programas de salud pueden

proteger o violar los derechos humanos (MacLachlan et al., 2012). Por ejemplo, la falta de acceso a una atención eficaz para la mayoría de las personas que padecen la mayoría de las enfermedades en los países pobres puede considerarse una violación de los derechos humanos.

Los grupos marginados son especialmente vulnerables (MacLachlan et al., 2012), la mala salud de una minoría puede socavar la salud de toda la población. Los derechos humanos son imperativos en la prestación de atención y la implementación de programas de salud pública, por ejemplo, un enfoque basado en los derechos humanos tiene un gran potencial para mejorar las políticas y la implementación de la salud mental (Jenkins et al., 2011).

## **8.2. Salud sexual y reproductiva**

Los derechos de salud sexual y reproductiva se desarrollaron a partir de la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo y la Plataforma de Acción de Beijing. Incluyen el derecho a decidir libre y responsablemente sobre todos los aspectos de la sexualidad, el número y espaciamiento de los hijos; estar



libre de discriminación; y lograr los más altos estándares de salud sexual y reproductiva. El discurso del desarrollo ha tardado en reconocer estos derechos, y los responsables de la formulación de políticas a menudo se muestran reacios a legislar sobre lo que se considera un área muy politizada y delicada.

Los ODM incluyeron la SDR en términos de reducir la mortalidad materna y garantizar el acceso universal a los servicios de salud reproductiva. Si bien los ODM prestaron mayor atención a estos temas, redujeron la discusión más amplia en torno a la SDR y el control de las mujeres sobre sus cuerpos a un enfoque simplista de salud materna. Esto excluye y simplifica la agenda feminista y de la desigualdad, desplazando la discusión de los derechos hacia un enfoque tecnocrático e instrumentalista. Un enfoque basado en los derechos permite ver a las mujeres y los hombres como sujetos activos con control sobre sus cuerpos, no como objetos pasivos de los programas de desarrollo (Yamin, 2013).

### 8.3. Educación

Toda persona tiene derecho a disfrutar del acceso a una educación de calidad, sin discriminación ni exclusión. El derecho a la educación se afirma en numerosos tratados de derechos humanos y los gobiernos lo reconocen en objetivos internacionales, incluidos los de Educación para Todos (EPT). La educación debe estar disponible; accesible (incluso para los más marginados); de calidad aceptable, pertinente, no discriminatoria y culturalmente apropiada; y adaptable para adaptarse al contexto local. La educación no es solo un derecho: es clave para el desarrollo humano mediante la mejora de la salud, la reducción de la pobreza y el fomento de la paz, la democracia y el crecimiento económico. Sin embargo, la educación formal se sigue negando a millones de personas en todo el mundo debido a la falta de recursos, capacidad y voluntad política. Brindar educación no formal puede brindar a las personas las habilidades para la vida que necesitan y puede ser una ruta de regreso al sistema educativo formal (Selim et al., 2013).

Si bien el enfoque internacional se ha centrado en brindar acceso a la educación, la calidad y la retención en la

educación no han recibido la misma atención. En consecuencia, incluso si los niños asisten a la escuela, la calidad de la educación puede ser extremadamente deficiente e insuficiente para equipar a los niños con las habilidades y los conocimientos que necesitan para salir de la pobreza (UNICEF y UNESCO, 2017). No se puede lograr una educación de calidad sin reconocer y comprometerse con los derechos humanos de los niños mientras están en la escuela. Esto incluye respetar su identidad, agencia e integridad y abordar sus derechos a no sufrir discriminación, a un nivel de vida adecuado y a una participación significativa. Los niños no pueden alcanzar su desarrollo óptimo cuando son sometidos a castigos humillantes o abusos físicos (UNICEF y UNESCO, 2017).

#### **8.4. Agua potable**

El acceso al agua potable (una fuente de agua que está protegida de la contaminación) y las instalaciones de saneamiento son derechos humanos fundamentales y son esenciales para la buena salud. El derecho al agua potable y al saneamiento fue plenamente reconocido por la

Asamblea General de las Naciones Unidas y el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en 2010. Los gobiernos, considerados como los principales garantes de derechos, están obligados a incluir los derechos al agua y al saneamiento en sus sistemas legales nacionales y garantizar que estos derechos se cumplan. El significado y las obligaciones legales de estos derechos se han explicado en un manual reciente.

Donde los países han reconocido el derecho al saneamiento, se ha observado un progreso acelerado en la cobertura (DFID, 2011). Por lo tanto, es probable que un enfoque de derechos humanos sea más equitativo e inclusivo que el enfoque en aquellos países que no tienen un enfoque específico en los derechos (Narayanan et al., 2012). Aunque hay avances en la consecución del ODM 7, la alta desigualdad geográfica en el suministro de agua potable y el saneamiento (AAS) en África subsahariana destaca la necesidad de reducir las desigualdades para llegar a las áreas de cobertura y los grupos de población más bajos (Pullan et al., 2014).

## 9. Desarrollo Humano y responsabilidad

La responsabilidad consiste en garantizar que los gobiernos y los proveedores de servicios respondan ante sus ciudadanos y cumplan sus compromisos (políticos, financieros o de prestación de servicios). Para permitir esto, los ciudadanos deben tener voz, y, los gobiernos y los proveedores de servicios deben tener la capacidad y la motivación para responder. Esto requiere mecanismos de reparación efectivos cuando no se cumplen los deberes y compromisos. Las relaciones de rendición de cuentas pueden ocurrir en y entre varios niveles: local, nacional e internacional, y pueden ser tanto verticales como horizontales. La transparencia y la rendición de cuentas de los servicios, organizaciones e instituciones ayudan a mejorar su calidad, capacidad de respuesta y rendición de cuentas.

La rendición de cuentas entre los ciudadanos y los proveedores de servicios públicos puede entenderse como dos vías: corta y larga. La ruta corta vincula a los ciudadanos directamente con los proveedores de servicios, mientras que la responsabilidad de ruta larga delega la autoridad de los ciudadanos a los representantes

políticos, que gobiernan las burocracias y los proveedores de servicios (Fox, 2014). Los enfoques de responsabilidad táctica apuntan a mejorar la voz de la sociedad y el acceso a la información, mientras que los enfoques de responsabilidad estratégica utilizan prácticas múltiples que también fomentan entornos propicios y reformas de la capacidad de respuesta del gobierno (Fox, 2014). Los enfoques estratégicos muestran más evidencia de impacto, mientras que los enfoques tácticos solo tienen evidencia muy limitada de efectividad (Fox, 2014). El contexto juega un papel importante en la configuración de la rendición de cuentas. Los factores contextuales relevantes incluyen las desigualdades en la sociedad, la capacidad de las élites y los estados para responder a las demandas, y la naturaleza del asentamiento político y la política informal.

Es importante que los actores responsables de la rendición de cuentas consideren las políticas formales e informales y las relaciones de poder, y se centren en aumentar la capacidad de respuesta y la eficacia, no solo en el aumento de la demanda. Los paquetes de rendición de cuentas estratégicas deben basarse en un análisis contextual sólido

y, cuando sea posible, ser dirigidos y poseídos localmente (Fox, 2014).

### **9.1. Salud**

Una revisión sistemática sugiere que no existe evidencia rigurosa sobre lo que funciona para mejorar la responsabilidad en el cuidado de la salud. Los proveedores de atención médica en países de ingresos bajos y medianos demuestran una responsabilidad limitada ante los consumidores. Esto puede tener efectos adversos en la calidad de la atención médica que brindan y en los resultados de salud.

#### **¿Qué debe funcionar para desarrollar la responsabilidad del proveedor de atención médica?**

Ésta es una revisión sistemática de la investigación sobre la prestación de servicios de salud en países de ingresos bajos, medianos y altos. La base de evidencia sobre lo que funciona es extremadamente débil. Sin embargo, la investigación sugiere cuatro mecanismos que pueden mejorar la capacidad de respuesta de los proveedores:

- a) Crear mecanismos oficiales de participación comunitaria en el contexto de la descentralización de los servicios de salud.
- b) Mejorar la calidad de la información de salud que reciben los consumidores.
- c) Establecer grupos comunitarios que empoderen a los consumidores para que actúen.
- d) Incluir a las ONG en los esfuerzos por ampliar el acceso a la atención.

## **9.2. Salud sexual y reproductiva**

literatura sugiere que la responsabilidad por la SDR se considera importante para hacer que los formuladores de políticas cumplan con los objetivos acordados internacionalmente, transformar los servicios y satisfacer las necesidades de planificación familiar. Casi no hay evidencia sobre el impacto del programa o la efectividad de las intervenciones de rendición de cuentas para SDR. La responsabilidad al abordar los problemas y las soluciones de SDR a nivel mundial es muy diferente a la



compleja realidad que las personas experimentan en los servicios de salud de primera línea. Los enfoques de la rendición de cuentas deben comenzar con la dinámica del poder en los servicios de salud sobre el terreno.

**¿Cómo experimentan las mujeres y los hombres la responsabilidad de la SDR con los proveedores de servicios de salud a nivel local?**

Este documento aboga por un cambio de enfoque de la rendición de cuentas que comienza con la dinámica del poder en la primera línea, donde las personas se encuentran con proveedores e instituciones de salud. Los enfoques convencionales de la rendición de cuentas generalmente no se relacionan con la dinámica de poder y los incentivos institucionales de los encargados de formular políticas y los proveedores de servicios.

### **9.3. Educación**

Hay poca información sobre la responsabilidad en la educación, pero las lecciones de los sectores de salud y agua potable podrían aplicarse a la educación. Aunque la

evidencia es débil, se sabe que la participación ayuda a que los servicios respondan a los usuarios y asegura que se utilicen de manera efectiva. Las escuelas funcionan mejor cuando responden a las necesidades y prioridades locales, y las estructuras de gobernanza y rendición de cuentas locales contribuyen directamente a la calidad de la educación. La responsabilidad a las comunidades tiene un impacto en mantener a más niños en la escuela y en mejorar su aprendizaje y, en última instancia, sus perspectivas laborales.

#### **9.4. Agua potable**

Una mejor responsabilidad sobre el agua mejora el saneamiento y la higiene, lo que conduce a una mejor salud. Existe una gran cantidad de literatura sobre los servicios y la gobernanza del agua, aunque menos sobre la responsabilidad del agua específicamente. La literatura enfatiza el papel de la comunidad, tanto de individuos como de organizaciones, en la gestión responsable de los servicios de agua. El saneamiento, en particular, requiere tecnologías y soluciones apropiadas a nivel local. El progreso en el saneamiento está restringido por la falta de

compromiso de los gobiernos, que puede cambiar con el tiempo a medida que el saneamiento se convierta en un derecho humano.

## **10. Desarrollo humano y desigualdad de género**

Las desigualdades de género persistentes y arraigadas significan que las mujeres a menudo experimentan resultados de desarrollo humano más bajos que los hombres. Existen fuertes presiones sobre hombres y mujeres para que se comporten de cierta manera, y claras desigualdades estructurales basadas en el sexo. Una perspectiva de género en el desarrollo humano ayuda a abordar los factores sociales subyacentes que perpetúan la desigualdad de género. Estos factores dan como resultado una mala salud desproporcionada de las mujeres, un nivel educativo más bajo y un acceso deficiente a los servicios. La vulnerabilidad de las mujeres frente al desarrollo humano deficiente se ve afectada por la intersección de su clase, género y otros aspectos de su estatus social.

Por lo tanto, las intervenciones son más efectivas si abordan las múltiples dimensiones de la desigualdad que enfrentan las mujeres. Esto se puede lograr, por ejemplo,

con un mejor acceso a la educación postprimaria, las oportunidades económicas y políticas y la garantía de la seguridad de las mujeres. Los servicios de salud, educación y agua potable a veces brindan mejores servicios a los hombres que a las mujeres. Las mujeres enfrentan barreras de acceso a nivel individual, como la obligación de que las niñas se queden en casa para cuidar de sus familiares, y barreras estructurales, como ser menos capaces que los hombres de financiar pagos o sobornos.

Los derechos de las mujeres a participar en la vida pública y a tomar decisiones por sí mismas no siempre están respaldados por leyes o instituciones informales. La violencia contra las mujeres y las niñas sigue siendo un problema sistémico a nivel mundial, con múltiples efectos en el desarrollo humano, como problemas de salud mental y física y abandono escolar. Los roles de cuidado de las mujeres y las tareas domésticas también siguen siendo importantes factores mediadores que afectan su desarrollo humano, limitando su acceso al trabajo remunerado y a la educación, y ocupando una cantidad desproporcionada de tiempo libre de las mujeres.

## 10.1. Salud / Salud sexual y reproductiva

La salud de hombres y mujeres puede estar en riesgo debido a las nociones predominantes de virilidad y masculinidad. Estas nociones provienen de estructuras patriarcales y normas sociales. Las evaluaciones del programa sugieren que los hombres y los niños que se adhieren a visiones más rígidas de la masculinidad tienen más probabilidades de haber usado la violencia contra su pareja, haber tenido una infección de transmisión sexual, haber sido arrestados y haber consumido sustancias. En general, los hombres son usuarios más pobres de los sistemas de salud que las mujeres y pueden tener más dificultades para expresar su vulnerabilidad.

En ocasiones, los hombres y las mujeres reciben atención diferenciada para enfermedades similares, debido a las diferencias en el comportamiento de búsqueda de atención médica y del proveedor. Las mujeres también cargan con el cuidado de familiares enfermos y miembros del hogar (Esplen, 2009), esto puede socavar sus derechos y limitar sus oportunidades, por ejemplo, cuando las niñas abandonan la escuela para cuidar a sus familiares (Esplen,

2009). Muchos países no apoyan los derechos de las mujeres en sus marcos legales y políticos, esto afecta en particular a la SDR.

Las leyes y políticas restrictivas sobre el acceso a la anticoncepción y el aborto tienen importantes costos de desarrollo humano, particularmente cuando las mujeres buscan un aborto inseguro. A nivel mundial, el cuarenta por ciento de las mujeres vive en países con leyes restrictivas sobre el aborto (Rasch, 2011). El aborto inseguro tiene como resultado una gran cantidad de consecuencias para la salud, incluida la muerte. Las mujeres más pobres tienen más probabilidades de buscar un método inseguro que las mujeres más ricas (Rasch, 2011).

La mutilación genital femenina (A/MGF) es una grave violación de los derechos humanos de las mujeres, es una forma de violencia contra las mujeres y las niñas que se mantiene gracias a poderosas normas sociales. Hasta nueve de cada diez mujeres en partes de África del Norte y Occidental se han sometido a la A/MGF. La A/MGF causa una amplia gama de problemas de salud, como dolor crónico, infecciones, fístula y dificultad para orinar y heces,

traumas psicológicos y emocionales graves, y puede causar la muerte. Una revisión sistemática reciente confirma que, dado que no existe ningún requisito médico o religioso para la mutilación genital femenina, su continuación y prevención están respaldadas por prácticas y creencias culturales.

Las intervenciones exitosas han incluido legislación, sensibilización de los profesionales de la salud de los campamentos. De manera más general, la violencia contra las mujeres está arraigada en desigualdades de género arraigadas y debe abordarse mediante intervenciones comunitarias que aumenten la conciencia pública y desafíen las normas sociales, en lugar de centrarse en las personas. Está demostrado que el empoderamiento de las mujeres aumenta el uso de los servicios de salud materna. Una revisión sistemática (Prost et al., 2013) sugiere que los grupos de mujeres que se enfocan en el aprendizaje y la acción participativos son efectivos para reducir la mortalidad materna, la mortalidad neonatal y los mortinatos.

## 10.2. Educación

Las brechas de género persisten en la educación de varias maneras: disparidades de sexo en la matriculación o finalización; niñas que sufren violencia en la escuela; instituciones informales que refuerzan los estereotipos de género; autoestima; y aspiraciones. Las escuelas son espacios que reproducen dinámicas de poder social y roles de género más amplios; junto con el aprendizaje formal, también transmiten expectativas y actitudes sociales (Reilly, 2014).

En general, el acceso de las niñas a la escuela responde a variables externas: cuanto mayor es la distancia o el costo, menos niñas asisten a la escuela. La eliminación de las tasas escolares ha tenido un impacto significativo, aumentando el número de niñas en la escuela. Los niños tienden a ser enviados a la escuela incluso cuando los costos son altos. Otros factores también influyen más en la posibilidad de que las niñas, a diferencia de los niños, puedan acceder a la escuela, estos factores incluyen la seguridad al caminar a la escuela, baños escolares separados para niños y niñas y la demanda de trabajo doméstico. Las implicaciones



políticas son que las escuelas más cercanas al hogar y la reducción de los costos tendrán efectos positivos desproporcionadamente mayores en la educación de las niñas.

La violencia mantiene a las niñas (y los niños) fuera de la escuela. La violencia de género en la escuela o camino a la escuela puede incluir el castigo corporal, el acoso sexual, el sexo transaccional y la violencia de niño a niño. La violencia sexual es, en su mayoría, perpetrada por profesores varones contra alumnas, a menudo a cambio de buenas notas. Las niñas más pobres son más vulnerables que otras al abuso sexual si no pueden pagar los gastos relacionados con la escuela o corren el riesgo de reprobado los exámenes. Cuando las niñas no quieren emprender este tipo de relación, a menudo abandonan la escuela para evitarlo. El estudio Young Lives muestra que los prejuicios de género afectan tanto a los niños como a las niñas y, a menudo, son específicos del contexto y varían según la ubicación y la edad del niño. Es importante que los responsables de la formulación de políticas se centren en los sesgos específicos de cada comunidad.

### 10.3. Agua Potable

Las mujeres y niñas pobres y rurales son las más afectadas por las consecuencias del agua no potable y el saneamiento inadecuado. Los servicios de agua potable deficientes tienen efectos desproporcionadamente negativos en las mujeres y las niñas porque son las que más utilizan estos servicios (UNICEF, 2012). Las niñas y las mujeres a menudo son responsables de traer agua para el hogar y, a menudo, tienen que caminar largas distancias todos los días (UNICEF, 2012). Cualquier riesgo asociado con viajar o viajar después del anochecer, por lo tanto, se aplica de manera desproporcionada a las mujeres. Las mujeres a menudo tienen que esperar hasta después del anochecer para defecar si no hay instalaciones adecuadas, lo que las deja expuestas a problemas de salud y un mayor riesgo de agresión sexual. La escasez de agua o la imposibilidad de recolectar la cantidad suficiente a veces tiene como resultado repercusiones, como la violencia doméstica contra las mujeres (Kevany y Huisingh, 2013).

Existe una cultura de vergüenza y tabúes en torno a la menstruación (Mahon y Fernandes, 2010). En algunas

partes del sur de Asia, es común que las mujeres sean consideradas "contaminadas" durante la menstruación y que restrinjan sus interacciones públicas y privadas (Mahon y Fernandes, 2010). En todo el mundo, las niñas a menudo pierden varios días de clases mientras están menstruando. Esto generalmente se debe a la falta de privacidad y agua en las letrinas para lavarse y paños menstruales, y por la ansiedad y el estigma social (Mahon y Fernandes, 2010). El acceso a las instalaciones no es suficiente para mejorar la higiene menstrual; también deben tenerse en cuenta las normas culturales. Está bien establecido que una perspectiva de género mejora significativamente la efectividad y sostenibilidad de los programas de agua potable, mejora la vida de las mujeres y mejora la salud en la comunidad en general.

## **11. Desarrollo humano y edad**

**¿Cómo afecta la edad a los resultados del desarrollo humano?**

Es bien sabido que los primeros cinco años de la vida de un niño son cruciales para el desarrollo posterior, y los impactos se hacen eco a lo largo de la vida. Una gran

cantidad de literatura sobre temas de desarrollo internacional analiza este período de la vida. La adolescencia también implica necesidades e impactos específicos, a medida que los jóvenes pasan de la escuela al trabajo y de la niñez a la edad adulta. Además, a medida que los países experimentan una mayor esperanza de vida y un envejecimiento de la población, el interés de la investigación y las políticas se ha vuelto hacia las necesidades específicas de las personas mayores.

La edad a menudo se equipara con el poder: los niños y los jóvenes pueden no ser capaces de ejercer influencia o tomar decisiones por sí mismos, y las personas mayores pueden ser más respetadas pero dependientes de otros para su cuidado. Por lo tanto, el desarrollo humano de estos grupos puede estar mediado por los miembros de su familia en edad de trabajar y sanos.

Se está produciendo una considerable transición demográfica a nivel mundial, siendo los jóvenes y las personas mayores los sectores clave. En general, hay un cambio global hacia las poblaciones de mayor edad, en particular en los países de ingresos más altos, mientras que los países de ingresos bajos, en particular en el África

subsahariana, tienen un abultamiento de jóvenes. A nivel mundial, la población mayor de 60 años está creciendo y la población mundial está envejeciendo rápidamente. Actualmente, una de cada nueve personas tiene más de 60 años, y se espera que aumente a una de cada cinco para 2050. África subsahariana tiene una población adolescente en aumento, pero a nivel mundial, el número de adolescentes está disminuyendo (UNICEF, 2011). Se espera que África subsahariana tenga más adolescentes que cualquier otra región en 2050. Este aumento de jóvenes puede resultar en un dividendo demográfico, si los jóvenes pueden tener un empleo pleno y contribuir a la economía nacional. Estos cambios demográficos significan que la política social también debe cambiar para asegurar el desarrollo humano para todas las personas.

Existe la mayor evidencia sobre las necesidades específicas de los niños y adolescentes, los factores de desarrollo humano para los niños están bien evidenciados y discutidos en mucha literatura sobre desarrollo. La literatura sobre adolescentes se refiere casi exclusivamente a sus sexualidades (Kabiru et al., 2013). En el sector de la salud, esto aborda principalmente las necesidades de SSR,

y en agua potable aborda principalmente las necesidades de saneamiento de las adolescentes. Por lo tanto, existe una brecha en la literatura sobre otros temas de desarrollo humano para los adolescentes. Existe una literatura razonable sobre las necesidades de salud adicionales de las personas mayores, pero casi nada sobre sus necesidades específicas de SSR, educación y agua potable. El cambio demográfico indica una necesidad urgente de considerar las vulnerabilidades y circunstancias específicas de las personas mayores en los países en desarrollo.

### **11.1. Salud**

Las decisiones del hogar sobre la atención médica de los niños generalmente las toman los padres o tutores, y pueden estar fuertemente mediadas por factores culturales y sociales. Estos incluyen creencias y percepciones de la enfermedad, la gravedad percibida de la enfermedad y la eficacia de las opciones de tratamiento, la ubicación rural, el género, los ingresos familiares y el costo de las opciones de tratamiento (Colvin et al, 2013).

La educación, el empoderamiento y la condición de la madre son determinantes sociales importantes de la salud y la supervivencia de los niños, ya que las madres suelen tener la responsabilidad principal del cuidado de los niños. Las madres adolescentes son las más propensas a ser pobres y a transmitir la pobreza a sus hijos (UNICEF, 2011). Las mujeres pueden tener acceso restringido y control sobre los recursos y la toma de decisiones al buscar atención (Colvin et al, 2013). La exposición de los niños a la violencia doméstica puede afectar su salud, crecimiento y nutrición. Es importante asegurar que los esfuerzos para mejorar la salud de los niños empoderen a las mujeres en lugar de reforzar las desigualdades de género.

Los adolescentes son en general más sanos que en generaciones anteriores y los accidentes son la principal causa de muerte para este grupo (UNICEF, 2011). Los jóvenes a menudo son tratados en centros de salud para adultos, pero es posible que no respondan a sus necesidades, que incluyen conocimiento limitado, desconfianza, miedo al maltrato, timidez, falta de dinero, barreras relacionadas con el estado civil y estigma para buscar atención de SSR.

Para las personas mayores, la carga de la mala salud aumenta a medida que envejecen y necesitan más cuidados en el hogar y más atención médica. El cambio demográfico hacia una población que envejece significa que hay menos enfermedades infecciosas y más enfermedades crónicas y degenerativas. Las personas mayores pueden tener dificultades para viajar a los centros de salud y pueden tener ingresos más bajos debido a que no trabajan, requieren atención sanitaria y social simultáneamente. HelpAge recomienda un cuidado continuo integral para las personas mayores, centrándose en la atención comunitaria y domiciliaria. Las asociaciones de coordinación pueden ayudarlos a navegar por el sistema de salud. También es esencial que las personas mayores tengan conocimientos de salud.

## 11.2. Educación

Se presta cada vez más atención a la educación de adolescentes y posprimaria. La adolescencia es un período en el que la deserción escolar es más probable: uno de cada cinco adolescentes no asiste a la escuela en todo el



mundo (UNICEF, 2011). Las escuelas secundarias a menudo son más costosas y están más lejos de casa. Hay incentivos cada vez mayores para abandonar la escuela para poder trabajar. La entrada temprana al mercado laboral tiene asociaciones con un potencial de ingresos reducido, explotación y susceptibilidad al reclutamiento de pandillas, entre otras (Kabiru et al., 2013). También es muy probable que las jóvenes casadas abandonen la educación formal. Una revisión sistemática reciente sugiere que una forma eficaz de reducir el MCEF es proporcionar incentivos económicos para que las niñas permanezcan en la escuela. La educación retrasa el matrimonio, el embarazo y la maternidad, y la educación sexual basada en la escuela puede ser eficaz para cambiar las actitudes y prácticas que conducen a conductas sexuales de riesgo en el matrimonio.

## **12. Desarrollo humano y exclusión social**

Los procesos de exclusión generan una distribución desigual de los recursos y un acceso desigual a las capacidades y derechos necesarios para el desarrollo humano. La exclusión social media el acceso a los servicios, lo que tiene un fuerte impacto en los resultados del

desarrollo humano. A veces, los grupos marginados son directamente discriminados y estigmatizados, pero también están estructuralmente excluidos por factores que incluyen la distancia geográfica de los servicios, las barreras del idioma, las dificultades físicas o las leyes y políticas que no los apoyan. Los enfoques basados en los derechos humanos son particularmente importantes para abordar la exclusión social.

La falta de claridad sobre lo que significa "exclusión social" dificulta la medición de su relación con el desarrollo humano. No existe un acuerdo sobre la exclusión social como un concepto amplio más que como un estado que afecta a ciertos grupos, y no está claro si la exclusión es un factor de riesgo o un resultado o ambos para los procesos de desarrollo humano. La mayoría de los estudios se centran en una sola dimensión de la exclusión, por lo que existe una gran cantidad de evidencia sobre esas dimensiones específicas.

Existe la mayor evidencia sobre discriminación y exclusión en los sectores de salud y agua potable. Hay un fuerte enfoque en las personas que viven con discapacidades, aunque todavía hay evidencia insuficiente sobre este

grupo. Casi no hay información sobre la exclusión social y la salud sexual y reproductiva, excepto para las personas con discapacidad. Los niños con requisitos de aprendizaje diferentes y mayores aún enfrentan desigualdades en la educación, la mayor parte se centra en los niños que viven con discapacidades. La literatura sobre agua potable y exclusión social se centra principalmente en el acceso al agua y los servicios de agua responsables, y existe una literatura cada vez mayor sobre los habitantes de los barrios marginales. Las minorías étnicas, los pueblos indígenas y las personas de casta inferior siguen siendo menos visibles en estos sectores. Las mujeres y las niñas están más excluidas que los hombres y los niños.

La literatura sobre discapacidad destaca una lección importante para la exclusión social: el acceso a la información y los servicios necesarios está mediado por las actitudes y la ignorancia sobre los problemas de la discapacidad, más que por la discapacidad en sí misma.

### 12.1. Salud / Salud sexual y reproductiva

Los procesos de exclusión restringen la participación social, cultural, económica y política, lo que tiene impactos negativos en la salud y el bienestar. Las personas más pobres y marginadas suelen ser las que menos pueden reclamar sus derechos de salud. Los grupos marginados a menudo experimentan discriminación en el punto de servicio. Esto suele estar determinado por la brecha entre el paciente y el proveedor en cuanto a género, clase, casta o etnia. Es menos probable que los grupos minoritarios étnicos o marginados busquen tratamiento médico, al igual que los habitantes de barrios marginales urbanos.

Las personas que viven con discapacidades tienen más probabilidades de buscar atención médica, pero es menos probable que reciban una atención adecuada. Tienen menos probabilidades de tener un empleo regular y, por lo tanto, tienen menos capacidad para pagar la atención médica. Las personas con discapacidad tienen más probabilidades de experimentar abuso físico, emocional y sexual y otras formas de violencia de género, más probabilidades de infectarse con el VIH y otras ITS y, a

veces, experimentar decisiones forzadas sobre su SSR. La OMS recomienda que los programas y el activismo de SDRS incluyan las necesidades de discapacidad, en lugar de crear programas separados. Las personas que viven con discapacidades han experimentado históricamente que los profesionales médicos ejercen una influencia indebida en su toma de decisiones, como su elección de asistir a la escuela y el derecho a casarse.

El tipo de problema de salud en sí mismo puede causar peores resultados en el desarrollo humano. Los trastornos de salud mental conllevan un mayor grado de estigma y discriminación que las afecciones de salud física, y es muy probable que las personas con afecciones de salud mental sean socialmente excluidas. Aparte de las barreras financieras y la falta de conocimiento, los factores sociales que crean esta situación son:

- 1) La renuencia a buscar ayuda debido a la anticipación del estigma.
- 2) La renuencia de las personas diagnosticadas a abogar por una mejor atención de la salud mental por temor a la vergüenza y al rechazo de la divulgación.

El VIH está muy estigmatizado y aislado, las poblaciones de alto riesgo de contraer el VIH, como las personas que se inyectan drogas, los hombres que tienen relaciones sexuales con hombres y los profesionales del sexo, a menudo están muy estigmatizadas y experimentan barreras estructurales para acceder a los servicios de atención y prevención. Las leyes y políticas dañinas crean barreras que inhiben una respuesta eficaz al VIH, lo que es especialmente dañino para las poblaciones ya marginadas.

## **12.2. Educación**

Los factores sociales dan forma al acceso a la escuela, y ampliar el acceso a la educación significa apuntar a grupos específicos de niños que están excluidos. La intersección de las desigualdades significa que la edad, el género, la ubicación, la clase, la etnia y los ingresos afectan la capacidad de aprendizaje de los niños. Persisten las desigualdades en el acceso a la educación; aunque ahora hay muchas más niñas en la escuela, los niños que viven con discapacidades, los niños de minorías étnicas o religiosas o los que viven en lugares remotos todavía no

tienen suficiente acceso a la escuela. Solo el 10 por ciento de los niños que viven con discapacidades están escolarizados. La exclusión de la escuela tiene múltiples impactos en la perpetuación de la pobreza.

Los niños en la escuela enfrentan problemas de calidad de aprendizaje desigual cuando las escuelas no satisfacen las diferentes y específicas necesidades de los niños, los grupos ya desfavorecidos son los que más sufren por la enseñanza, las instalaciones y los materiales inadecuados.

Existe un debate en las políticas entre la Educación para Todos (EPT) y las agendas de educación inclusiva (Miles y Singal, 2010). La EPT es un compromiso basado en los derechos para garantizar que todos los niños y adultos reciban una educación básica de buena calidad. Su objetivo es ser una agenda inclusiva que llegue a todos los estudiantes, pero históricamente ha pasado por alto la discapacidad. Existe un acuerdo cada vez mayor entre las agencias internacionales de que los niños que viven con discapacidades deben integrarse en los programas y escuelas convencionales. La agenda de educación inclusiva presiona para desarrollar escuelas inclusivas que respondan a las necesidades de todos los estudiantes, sin

importar su nivel de habilidad. La inclusividad no tiene consenso en la literatura y no proporciona claridad conceptual, pero la educación inclusiva se entiende comúnmente como algo principalmente sobre niños que viven con discapacidades. En la práctica, esto a menudo significa escuelas especiales separadas.

### **12.3. Agua Potable**

Las desigualdades más comúnmente observadas en el sector se dan entre las poblaciones rurales y urbanas, y grupos socioeconómicos particulares (Pullan et al., 2014), los servicios de agua potable a menudo no llegan a los más necesitados y destacan tres barreras para la inclusión social: institucional, ambiental y actitudinal. Se ha demostrado que los programas en el sur de Asia que han superado los tres obstáculos juntos han tenido éxito.

El saneamiento total liderado por la comunidad (CLTS) tiene como objetivo apoyar el saneamiento mejorado a través de la concienciación y la propiedad de la



comunidad. Aunque tiene como objetivo la inclusión, las personas con discapacidad y otras personas socialmente excluidas tienden a que sus necesidades se pasen por alto o que otros las representen en las reuniones de la comunidad (Wilbur y Jones, 2014).

El diseño de las instalaciones es fundamental para que sean accesibles a las personas con discapacidad. Las barreras técnicas incluyen escalones, altura y distancia de las instalaciones, falta de transporte y equipo inadecuado; mientras que las barreras sociales incluyen el estigma, la baja autoestima si se requiere ayuda para usar las instalaciones, la falta de comprensión por parte de los proveedores de servicios y la falta de conocimiento sobre dónde acceder a los servicios. A pesar de estos desafíos conocidos, no existe un conjunto de conocimientos sobre las necesidades de agua potable o de salud de las personas que viven con discapacidades. El programa CLTS ofrece algunas recomendaciones concretas para mejorar la inclusión (Wilbur & Jones, 2014).

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Acemoglu D., Johnson S., Robinson J. (2002): *Reversal of Fortune: Geography and Institutions in the Making of the Modern World Income Distribution*. *The Quarterly Journal of Economics* 117 (4): 1231-1294.

Amsden A. (1997): *Editorial: Bringing production back in— Understanding Government's economic role in late industrialization*. *World Development*, 25(4), 469-480.

Amsden A. (1997): *Editorial: Bringing production back in— Understanding Government's economic role in late industrialization*. *World Development*, 25(4), 469-480.

Andersen E. (2008): *Rethinking Project Management— An Organizational Perspective*.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/sd.2010.05626cae.001/full/html>

Andersen E. (2016): *Do project managers have different perspectives on project management?*  
<https://www.semanticscholar.org/paper/Do-project->

managers-have-different-perspectives-on-  
Andersen/2a5869f598c4c7c858c8086448eaa49174b  
eb2ab#paper-header

Association of Project Management- APM (2018): *Audit  
and Performance Management*.  
[https://www.sas.com/content/dam/SAS/en\\_ca/User  
%20Group%20Presentations/Hamilton-User-  
Group/APM-Audit.pdf](https://www.sas.com/content/dam/SAS/en_ca/User%20Group%20Presentations/Hamilton-User-Group/APM-Audit.pdf)

Aston B. (2019): *Prepare for These 7 Project Management  
Trends Transforming the PM Role*.  
[https://www.thedigitalprojectmanager.com/project-  
management-trends-2019](https://www.thedigitalprojectmanager.com/project-management-trends-2019)

Audretsch D., Feldman M. (2016): *R&D Spillovers and the  
Geography of Innovation and Production*. *American  
Economic Review*, 86(3): 630–640.

Bass B. (2015): *Leadership and Performance Beyond  
Expectations*.  
<https://www.proquest.com/openview/76c51c9c9dd6>

c9be026f434caea3479e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818075

Bell M. (2013): *Effective and Efficient Project Management – A simple approach to structuring, running and making projects successful.*  
<http://www.simpleimprovement.co.uk/Effective%20and%20Efficient%20Project%20Management.pdf>

Belout A. (2018): *Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework.*  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786397000112?via%3Dihub>

Betchoo K. (2015): *Managing Workplace Diversity: A Contemporary Context.*  
<http://digitalknowledge.cput.ac.za/bitstream/11189/6212/1/Managing-workplace-diversity%20BetchooNK%202102018.pdf>

Binder J. (2007): Global Project Management – Communication, Collaboration and Management across Borders.  
[https://www.researchgate.net/publication/230642801\\_Global\\_Project\\_Management\\_Communication\\_Collaboration\\_and\\_Management\\_Across\\_Borders](https://www.researchgate.net/publication/230642801_Global_Project_Management_Communication_Collaboration_and_Management_Across_Borders)

Block F., Keller M. (2009): Where do innovations come from? Transformations in the US economy, 1970–2006. *Socio-Economic Review*, 7(3), 459-483.

Bok D. (2009): *Universities in the marketplace: The commercialization of higher education*. Princeton University Press.

Boogaard K. (2019): Project Management Trends and Predictions for 2019.  
<https://www.goskills.com/Project-Management/Articles/Project-management-trends-predictions-2019>

Boogaard K. (2019): Project Management Trends and Predictions for 2019.

<https://www.goskills.com/Project-Management/Articles/Project-management-trends-predictions-2019>

Brenner C., Pastor M. (2013): Buddy, Can You Spare Some Time? Social Inclusion and Sustained Prosperity in America's Metropolitan Regions. Working paper was presented at the Building Resilient Regions closing symposium at the Urban Institute, Washington, DC.

Brownlee D. (2019): Project Management Trends on The Horizon...Are You Ready?  
<https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2019/07/21/4-project-management-trends-on-the-horizon-are-you-ready/#23c3db976769>

CEPAL (Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2019): Panorama Social de América Latina.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44969/5/S1901133\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44969/5/S1901133_es.pdf).

Chappelow J. (2019): Gig Economy.  
<https://www.investopedia.com/terms/g/gig-economy.asp>

Colvin C., Smith H., Swartz A., Ahs J., de Heer J., Opiyo N., George A. (2013): Understanding careseeking for child illness in sub-Saharan Africa: A systematic review and conceptual framework based on qualitative research of household recognition and response to child diarrhoea, pneumonia and malaria.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.02.031>

Cooke T. (2002): The 'real' success factors on projects.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54420081/The\\_real\\_success\\_factors\\_on\\_projects-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626067399&Signature=PMcG9gR5ctsQ5WW0s6hGttaMdrBz7IBUGptbn6rh2-qtULT6UB0MtMwQpPujRhwCj5yKoxJKjqf8-Mp~6qjgP~VeVCPFSu2wUmf2pe04VZJQZaqC0lrYZYpj9KOKryuxerR-CMi1qpDsHBcltzLmmyRi4xkhK5bH1dbndpmpUaLVlbljm1qaruqlufneMPes~sFVOfQ13-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54420081/The_real_success_factors_on_projects-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1626067399&Signature=PMcG9gR5ctsQ5WW0s6hGttaMdrBz7IBUGptbn6rh2-qtULT6UB0MtMwQpPujRhwCj5yKoxJKjqf8-Mp~6qjgP~VeVCPFSu2wUmf2pe04VZJQZaqC0lrYZYpj9KOKryuxerR-CMi1qpDsHBcltzLmmyRi4xkhK5bH1dbndpmpUaLVlbljm1qaruqlufneMPes~sFVOfQ13-)

rVx3xeScakrTllxAfZ5zPdxnPAGYfy4-  
iXEQkn9TNncqOV1fp9-  
le381XiPieEXlUhZM4DBZTufeglnfgK9HqDRH3tv~sa  
c5jn7za~oBLzvT9nl3R-RSZ7X-UX-  
l7GOPwEAS~aOmKjm2Q\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

De Soto H. (2000): The Mystery of Capital: Why Capitalism  
Triumphs in the West and Fails Everywhere Else, New  
York: Basic Books.

DFID (2011): Assessing the impact of a right to sanitation  
on improving levels of access and quality of services:  
Executive summary.  
[http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/Water/60835\\_R  
TS-synthesis-for-SACOSAN-April.pdf](http://r4d.dfid.gov.uk/PDF/Outputs/Water/60835_RTS-synthesis-for-SACOSAN-April.pdf)

Dharmalingam N. (2018): Latest Project Management  
Trends in 2019.  
[https://www.whizlabs.com/blog/project-  
management-trends/](https://www.whizlabs.com/blog/project-management-trends/)



Duncan R. (2019): Project Management in the Year 2020.  
<https://pmqlinkedin.wordpress.com/about/project-management-in-the-year-2020/>

Duranton G. (2011): California dreamin': the feeble case for cluster policies. *Review of Economic Analysis*, 3(1), 3-45.

Esplen E. (2009): Gender and care: overview report.  
[http://www.bridge.ids.ac.uk/reports/cep\\_care\\_or.pdf](http://www.bridge.ids.ac.uk/reports/cep_care_or.pdf)

Feldman M., Francis J. (2003): Fortune Favors the Prepared Region: The Case of Entrepreneurship and the Capitol Region Biotechnology Cluster. *European Planning Studies*, 11 (7): 765-788.

Fox J. (2014): Social accountability: What does the evidence really say? <http://gpsaknowledge.org/wp-content/uploads/2014/09/Social-Accountability-What-Does-Evidence-Really-Say-GPSA-Working-Paper-11.pdf>

Galor O. (2011): Inequality, Human Capital Accumulation and the Process of Development. In Hanushek, E., Machin, S. and Woessmann, L. (eds) Handbook of the Economics of Education, Amsterdam, Elsevier, pp. 441–493.

Gaventa J., Barrett G. (2010): So what difference does it make? Mapping the outcomes of citizen engagement. Brighton: IDS. [www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp347.pdf](http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/Wp347.pdf)

Gordon R. (2010): Okun's law and productivity innovations. *The American Economic Review*, 100(2), 11-15.

Görög G. (2018): The Definitions of Sharing Economy: A Systematic Literature Review. <https://doi.org/10.26493/1854-4231.13.175-189>.

Green F., Zhu Y. (2010): Overqualification, job dissatisfaction, and increasing dispersion in the returns to graduate education. *Oxford Economic Papers*, 62(4), 740-763.

Greenstone M., Hornbeck R., Moretti E. (2010): Identifying Agglomeration Spillovers: Evidence from Winners and Losers of Large Plant Openings. *The Journal of Political Economy*, 118(3): 536-598.

Hall B., Mairesse H., Mohnen P. (2009): Measuring the Returns to R&D. National Bureau of Economic Research.

Henrie M., Sousa A. (2005): Project management: a cultural literary review.  
[https://www.researchgate.net/publication/286653958\\_Project\\_Management\\_A\\_Cultural\\_Literary\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/286653958_Project_Management_A_Cultural_Literary_Review)

IECEU project (2015): Project Management Handbook.  
<https://www.ieceu-project.com/wp-content/uploads/2017/11/9.2-Project-management-Handbook.pdf>

International Labour Organization- OTI (2014): Panorama del trabajo infantil en América Latina y el Caribe, Lima, Regional Office for Latin América and the Caribbean.

Jenkins R., Baingana F., Ahmad R., McDaid D., Atun R. (2011): Social, economic, human rights and political challenges to global mental health. *Mental Health in Family Medicine*, 8(2), 87-96. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3178190/>

Jetu F., Riedl R. (2012): Determinants of information systems and information technology project team success: a literature review and a conceptual model. [https://www.researchgate.net/publication/343979667\\_Determinants\\_of\\_Information\\_Systems\\_and\\_Information\\_Technology\\_Project\\_Team\\_Success\\_A\\_Literature\\_Review\\_and\\_a\\_Conceptual\\_Model](https://www.researchgate.net/publication/343979667_Determinants_of_Information_Systems_and_Information_Technology_Project_Team_Success_A_Literature_Review_and_a_Conceptual_Model)

JISCinfoNet Service. (2010): An Introduction to PRINCE. *Project Management Methodologies*. [https://www.academia.edu/26527396/Project\\_Management\\_Methodologies\\_An\\_Introduction\\_to\\_PRINCE2\\_Why\\_use\\_a\\_Project\\_Methodology\\_and\\_What\\_Does\\_PRINCE2\\_Enable](https://www.academia.edu/26527396/Project_Management_Methodologies_An_Introduction_to_PRINCE2_Why_use_a_Project_Methodology_and_What_Does_PRINCE2_Enable)

Kabiru C., Izugbara C., Beguy D. (2013): The health and wellbeing of young people in sub-Saharan Africa: an under-researched area? <http://www.biomedcentral.com/1472-698X/13/11>

Keefer P., Knack S. (2002): Polarization, Property Rights, and the Links Between Inequality and Growth. *Public Choice* 111(1-2):127-54.

Keller P., Pyzdek T. (2013): *The Handbook for Quality Management*. McGraw-Hill.

Kerzner H. (2015): *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 11th edition. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.

Kevany K., Huisingh D. (2013): A review of progress in empowerment of women in rural water management decision-making processes. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.041>

Lerner J. (2009): *Boulevard of broken dreams: why public efforts to boost entrepreneurship and venture capital*

have failed--and what to do about it. Princeton University Press.

Leybourne S. (2007): The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. [https://www.researchgate.net/publication/268817088\\_The\\_Changing\\_Bias\\_of\\_Project\\_Management\\_Research\\_A\\_Consideration\\_of\\_the\\_Literatures\\_and\\_an\\_Application\\_of\\_Extant\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/268817088_The_Changing_Bias_of_Project_Management_Research_A_Consideration_of_the_Literatures_and_an_Application_of_Extant_Theory)

Lipset S. (1959): Democracy and working-class authoritarianism. *American Sociological Review*, 482-501.

Loehken S. (2016): *The Power of Personality: How Introverts and Extroverts Can Combine to Amazing Effect*. Hamburk: John Murray Learning Publishing.

Loosemoore M., Raftery C., Higgon D. (2006): *Risk Management in projects – 2nd Edition*. p.5.

Lucas R. (1988): On the mechanics of economic development. *Journal of monetary economics*, 22(1), 3-42.

MacLachlan M., Amin M., Mannan H., El Tayeb S., Bedri N., Swartz L., McVeigh J. (2012): Inclusion and human rights in health policies: Comparative and benchmarking analysis of 51 policies from Malawi, Sudan, South Africa and Namibia. *PLoS One*, 7(5), e35864.  
<http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0035864>

Mahon T., Fernandes M. (2010): Menstrual hygiene in South Asia: a neglected issue for WASH (water, sanitation and hygiene) programmes. WaterAid.  
<http://www.wateraid.org/~media/Publications/menstrual-hygiene-south-asia.pdf>

Mansfield E. (1991): Academic research and industrial innovation. *Research Policy*, 20(1), 1- 12.

Martin R., Sunley P. (2003): Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea? *Journal of Economic Geography*, 3(1), 5-35.

Maslow A. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.

Meredith J., Mantel S. (2009): *Project Management: A Managerial Approach Seventh Edition*. 111 River Street, Hoboken, NJ United States Of America: John Wiley & Sons, Inc

Midgley J. (2014): *Social development: Theory & practice*. Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Washington D. C.

Miles S., Singal N. (2010): The Education for All and inclusive education debate: conflict, contradiction or opportunity?  
<http://dx.doi.org/10.1080/13603110802265125>

Misopoulos F., Michaelides R., Salehuddin A., Manthou V., Michaelides Z. (2018): Addressing Organisational



Pressures as Drivers towards Sustainability in Manufacturing Projects and Project Management Methodologies.

<https://doi.org/10.3390/su10062098>.

Mohan N. (2019): Project Management Trends of 2019: How Future-Ready Are You?  
<https://www.saviom.com/blog/project-management-trends-2019/>

Moyo D. (2009): *Dead aid: Why aid is not working and how there is another way for Africa*. London: Allen Lane.

Musienko Y. (2019): Project Management Trends in 2020.  
<https://merehead.com/blog/trends-in-project-management-in-2020>

Musienko Y. (2019): Project Management Trends in 2020.  
<https://merehead.com/blog/trends-in-project-management-in-2020/>

Nalewaik, A. (2007): *Construction Audit—An Essential Project Controls Function*. Cost Engineering.

[https://www.researchgate.net/publication/242560917\\_Construction\\_Audit-An\\_Essential\\_Project\\_Controls\\_Function](https://www.researchgate.net/publication/242560917_Construction_Audit-An_Essential_Project_Controls_Function)

Narayanan R., van Norden H., Gosling L., Patkar A. (2012): Equity and Inclusion in Sanitation and Hygiene in South Asia: A Regional Synthesis. *IDS Bulletin*, 43(2), 101-111. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1759-5436.2012.00314.x>

Nelson R. (1959): The simple economics of basic scientific research. *Journal of Political Economy*, 67, 297-306.

Newman J., Williams N. (2015): What will project teams look like in 2020? <https://www.pmi.org/learning/library/project-teams-2020-9648>

Nonaka I., Takeuchi H. (1995): *The Knowledge-Creating Company*. <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>

North D. Thomas R. (1973): *The Rise of the Western World: A New Economic History*. New York: Cambridge University Press.

North, D. C. (1984). Government and the Cost of Exchange in History. *Journal of Economic History*, 44(2), 255-264.

Ostrom E. (1986): An agenda for the study of institutions. *Public Choice*, 48(1), 3-25.

Overseas Development Institute (2009): Growth without development: Looking beyond inequality. Briefing paper 47, February.

Overseas Development Institute (2009): Growth without development: Looking beyond inequality. Briefing paper 47.

Pittau M., Massari R., Zelli R. (2013): Hierarchical modelling of disparities in preferences for redistribution, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 75(4): 556-84.

Porter M. (1998): Competitive advantage of nations. New York: Free press.

Project Management Institute- PMI (2013): A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — 5th edition

Project Management Institute- PMI (2017): Project Management Job Growth and Talent Gap Report 2017-2027. Newtown Square: Project Management Institute.

Project Management Institute- PMI (2019): Success in Disruptive Times. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf>

Prost A., Colbourn T., Seward N., Azad K., Coomarasamy A., Copas A., Costello A. (2013): Women's groups practising participatory learning and action to improve maternal and newborn health in low-resource settings: a systematic review and meta-

analysis. [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(13\)60685-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(13)60685-6)

Pullan R., Freeman M., Gething P., Brooker S. (2014): Geographical inequalities in use of improved drinking water supply and sanitation across sub-Saharan Africa: Mapping and spatial analysis of cross-sectional survey data. *PLoS Medicine*, 11(4). <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pmed.1001626>

Rasch V. (2011): Unsafe abortion and postabortion care—an overview. *Acta* <http://dx.doi.org/10.1111/j.1600-0412.2011.01165.x>

Rastogi A. (2019): Project Management 2019 trends. <https://www.greycampus.com/blog/project-management/top-project-management-trends-in-2019>

Rastogi A. (2019): Project Management 2019 trends. <https://www.greycampus.com/blog/project-management/top-project-management-trends-in-2019>

Reilly A. (2014): Adolescent girls' experiences of violence in school in Sierra Leone and the challenges to sustainable change.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13552074.2014.902239>

Ricardo D., Gonner E., Li Q. (1819): The principles of political economy and taxation: World Scientific.

Rinne A. (2017): What Exactly is the Sharing Economy? World Economic Forum.  
<https://www.weforum.org/agenda/2017/12/when-is-sharing-not-really-sharing/>

Rodríguez A., Storper M. (2006): Better Rules or Stronger Communities? On the Social foundations of Institutional Change and its Economic Effects, in Economic Geography, Vol. 82, No. 1, pp. 1-25.

Rodrik D., Subramanian A., Trebbi F. (2002): Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development. National Bureau of Economic Research.

Rose M. (2016): Platform economy.  
<https://searchcio.techtarget.com/definition/platform-economy>.

Rosenberg N., Birdzell, L. (1987): How the West grew rich: The economic transformation of the industrial world: Basic Books.

Rossel C. (2012): Protección social y pobreza rural en América Latina, paper presented at the seventh international seminar Food security, rural poverty and social protection in Latin America and the Caribbean, Santiago, 22-23 November.

Salter A., Martin B. (2001). The economic benefits of publicly funded basic research: a critical review. *Research Policy*, 30(3), 509-532. doi: 10.1016/s0048-7333(00)00091-3

Sayers J. (2017): Managing Diversity.  
[https://www.researchgate.net/profile/Janet-Sayers/publication/255999965\\_Managing\\_Employee](https://www.researchgate.net/profile/Janet-Sayers/publication/255999965_Managing_Employee)

\_Diversity/links/5701b5c308aee995dde8dc/dc/Managing-Employee-Diversity.pdf

Schroeder A., Bricka M., Whitaker J. (2019): Work design in a digitized gig economy. *Human Resource Management Review*: in print. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100692>.

Schumpeter J. (1961): *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (Vol. 55). Transaction Books.

Selim M., Abdel-Tawab N., Elsayed K., El Badawy A., El Kalaawy H. (2013): *The Ishraq program for out-of-school girls: From pilot to scale-up - Final report*. Cairo: Population Council. [http://www.popcouncil.org/uploads/pdfs/2013PGY\\_IshraqFinalReport.pdf](http://www.popcouncil.org/uploads/pdfs/2013PGY_IshraqFinalReport.pdf)

Silvius G., Schipper R., Planko J., Van den Brink J., Köhler A. (2012): *Sustainability in Project Management*. <https://www.researchgate.net/profile/Aj-Gilbert->



Silvius-

2/publication/263776575\_Sustainability\_in\_Project\_Management\_Reality\_Bites/links/54ae6f5c0cf2828b29fd184a/Sustainability-in-Project-Management-Reality-Bites.pdf

Solow R. (1956): A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65-94.

Spence M. (1973): Job market signaling. *The quarterly journal of Economics*,87(3), 355-374.

Starfield B. (2007): Pathways of influence on equity in health. *Social Science & Medicine*, 64(7), 1355-1362.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.socscimed.2006.11.027>

Svejvig P., Andersen P. (2015): Rethinking project management: a structured literature review with a critical look at the brave new world.  
[https://www.researchgate.net/publication/263393189\\_Rethinking\\_project\\_management\\_A\\_structured\\_lit](https://www.researchgate.net/publication/263393189_Rethinking_project_management_A_structured_lit)

erature\_review\_with\_a\_critical\_look\_at\_the\_brave\_new\_world

Turner J. (1998): The Handbook of Project-based Management: Improving the Process for Achieving Strategic Objectives. <http://msssd.ioe.edu.np/wp-content/uploads/2017/04/14-Programme-Management.pdf>

UNICEF & UNESCO. (2017): A human rights-based approach to education. <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001548/154861e.pdf>

UNICEF (2012): Water, Sanitation and Hygiene. 2012 Annual Report. UNICEF. [http://www.unicef.org/wash/files/2012\\_WASH\\_Annual\\_Report\\_14August2013\\_eversion\\_\(1\).pdf](http://www.unicef.org/wash/files/2012_WASH_Annual_Report_14August2013_eversion_(1).pdf)

Waring G., Morgan, S. (2007): Public Sector Performance Auditing in Developing Countries. In A. Shah (Ed.), Public Sector Governance and Accountability Series:

Performance Accountability and Combating  
Corruption.

Wilbur J., Jones H. (2014): Disability: Making CLTS fully  
inclusive (Frontiers of CLTS: Innovations and Insights  
Issue 3).  
[http://www.communityledtotalsanitation.org/sites/co  
mmunityledtotalsanitation.org/files/media/Frontiers\\_  
of\\_CLTS\\_Issue3\\_Disabilities.pdf](http://www.communityledtotalsanitation.org/sites/communityledtotalsanitation.org/files/media/Frontiers_of_CLTS_Issue3_Disabilities.pdf)

Wolfson M. (1997): Divergent Inequalities: Theory and  
Empirical Results, *Review of Income and Wealth*,  
43(4): 401-21.

Yamin A., Boulanger V. (2013): Embedding sexual and  
reproductive health and rights in a transformational  
development framework: lessons learned from the  
MDG targets and indicators. *Reproductive Health  
Matters*, 21(42), 74-85.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0968-8080\(13\)42727-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0968-8080(13)42727-1)

Zheng J., Wu G., Xie H., Xu H. (2017): Ambidextrous  
Leadership and Sustainability-Based Project

Performance: The Role of Project Culture.

<https://doi.org/10.3390/su9122336>

ISBN: 978-9942-33-516-6



**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com