

De la tierra al mar: involucrando a comunidades en la producción de pepinos de mar

Proyecto:
Criadero Sostenible de pepinos de mar
Cooperación Técnica No Reembolsable
No. ATN/ME-1828

PUERTO LINDO, COLON (PANAMA)

PANASEA GLOBAL S.A.



Esta publicación (De la tierra al mar: involucrando a comunidades en la producción de pepinos de mar) ha sido elaborada por ITACA Solutions, financiada por el proyecto Criadero Sostenible de pepinos de mar Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-18287-PN y cofinanciado por el BID Invest y el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo.

Acerca el BID LAB

BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo. Busca empoderar a las poblaciones pobres y vulnerables y activar nuevos y sostenibles motores de crecimiento inclusivo en América Latina y el Caribe (ALC).

Para ello, BID Lab moviliza financiamiento, conocimiento y conexiones para probar soluciones emprendedoras en etapa temprana y desarrollar los ecosistemas donde éstas pueden prosperar. Como resultado, BID Lab impulsa la inclusión económica y social a escala mediante la creación de puestos de trabajo de calidad, la mejora de la productividad de pequeñas empresas y la ampliación del acceso a servicios esenciales, al tiempo que aborda la crisis climática y las brechas de género y diversidad.

Desde 1993, BID Lab ha aprobado más de 2.000 millones de dólares en más de 2.700 proyectos desplegados en 26 países de América Latina y el Caribe.

CONTENIDO

- 1 INTRODUCCIÓN
- 2 CUERPO DEL ESTUDIO DE CASO*
- 3 LECCIONES APRENDIDAS

INTRODUCCIÓN

Este estudio de caso realizado por la empresa ITACA Solutions analiza los resultados, el impacto y las lecciones aprendidas a partir del trabajo con la comunidad de Puerto Lindo, Provincia de Colón en Panamá, dentro del marco del proyecto piloto “Criadero Sostenible de pepinos de mar Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-18287-PN”, financiado por BID Lab, laboratorio de innovación del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con apoyo de la Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) y el Ministerio de Ambiente.

El objetivo ha sido el pilotar un modelo de acuicultura inclusiva de pepinos de mar en el Costa Caribe Panameña para demostrar la adaptabilidad de la especie en ese ecosistema marino geográfico y determinar su viabilidad técnica, ambiental y económica a nivel de producción a escala comercial.

La ejecución del piloto conllevó entre otras actividades la contratación de una empresa consultora con base en Panamá, ITACA Solutions, la cual diseñó e implementó las primeras etapas de un régimen comunitario de subcontratación para que personas y familias de la comunidad local pudiesen ser entrenadas y empleadas por PanaSea en la cría y el engorde de pepinos de mar en ranchos marinos costeros. El desarrollo de un régimen comunitario y de una estrategia de involucramiento de miembros de Puerto Lindo, comunidad aledaña a las operaciones de la empresa, es fundamental por varios motivos, en particular ya que permite generar una fuente de ingresos para miembros de la comunidad. Pero también porque contribuye al desarrollo de buenos lazos entre la comunidad y la empresa lo cual es fundamental para reducir la caza furtiva y el desarrollo del mercado negro del producto (aspectos que han tenido repercusiones nefastas en otros proyectos de acuicultura de pepinos en el mundo).

A continuación se presentan los antecedentes del proyecto, las actividades que han sido llevadas a cabo para dar inicio al relacionamiento de miembros de la comunidad en actividades costero-marinas de la empresa y las lecciones aprendidas a partir de estos primeros trabajos de inclusión comunitaria.

► ANTECEDENTES

A nivel mundial, se estima que casi 60 millones de personas trabajen en la pesca, un sector que genera aproximadamente 200 millones de puestos de trabajo de manera directa e indirecta. Los productos pesqueros son además entre los comercializados en todo el mundo, y el 54 % de este comercio proviene de países en vía de desarrollo². El consumo de proteínas está aumentando en todo el mundo y el pescado se está convirtiendo en una de las fuentes más saludables. Por lo tanto, la sostenibilidad de la pesca es esencial para el sustento de miles de millones de personas en las comunidades costeras especialmente en los países en desarrollo, donde vive el 97 % de los pescadores³.

Sin embargo, de acuerdo a los más recientes estudios de la FAO, 80 % de los recursos pesqueros a nivel mundial están sobre explotados, agotados, o no admiten expansión de la actividad pesquera. La situación de poblaciones silvestres de pepinos de mar no es ajena a esta realidad. Aún cuando las estadísticas del mercado no son lo suficientemente detalladas y confiables para dar evidencia de sobreexplotación, se considera que las poblaciones mundiales de pepinos de mar sean bastante frágiles y sujetas a sobre explotación de acuerdo a tendencias y cambios evidenciados de manera más cualitativa⁴. Se estima que casi el 90 % del pepino de mar cosechado a nivel mundial se consume en el sudeste asiático y el Lejano Oriente. El comercio internacional de estas especies también está dominado por esta región. Sin embargo, con el aumento de la migración y la reubicación de los orientales a fuera de Asia, algunas exportaciones se están llevando a cabo a los mercados de América del Norte y Europa Occidental con poblaciones orientales considerables. Su comercialización y consumo a nivel mundial ha aumentado, generando también un aumento en actividades acuícolas de producción. Al igual que muchos gobiernos de América Latina, Panamá ha implementado medidas preventivas para proteger las poblaciones restantes de pepinos de mar, prohibiendo desde el 2003 la extracción, posesión o comercialización de todas las especies de pepinos de mar. En 2016, la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) realizó un estudio sobre el estado de las poblaciones de pepinos de mar en la costa del Caribe y confirmó que las pesquerías estaban demasiado agotadas para recuperarse sin medidas proactivas de repoblación y regeneración.

² Kituyi, M. and Thomson, P. (2018) "90% of fish stocks are used up – fisheries subsidies must stop emptying the ocean", World Economic Forum (WEF), Online resources: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/fish-stocks-are-used-up-fisheries-subsidies-must-stop/>

³ Kituyi, M. and Thomson, P. (2018) "90% of fish stocks are used up – fisheries subsidies must stop emptying the ocean", World Economic Forum (WEF), Online resources: <https://www.weforum.org/agenda/2018/07/fish-stocks-are-used-up-fisheries-subsidies-must-stop/>

⁴ Conand, C. (2004) Present status of world sea cucumber resources and utilisation: an international overview. In *Advances in Sea Cucumber Aquaculture and Management*, FAO Fisheries Technical Paper 463. Available online: <https://www.fao.org/3/y5501e/y5501e.pdf>

Respondiendo a esta realidad, la empresa PanaSea Global S.A. ha desarrollado un modelo de negocios que busca el involucramiento de la comunidad local de Puerto Lindo, con el objetivo de pilotear un modelo de acuicultura inclusiva de pepino de mar y así poder demostrar la viabilidad técnica, ambiental y económica a escala de producción de la especie *Holothuria mexicana* en la Costa Caribe panameña.

PanaSea es una empresa de triple impacto: ambiental, social y económico. Gracias a la producción sostenible de pepinos de mar, el objetivo principal de la empresa es resolver un problema global con una solución local. La empresa convive a diario con la comunidad de Puerto Lindo, para trabajos con lanchas, mantenimiento, transporte, producción compuesta por personas de todas edades y busca ahora poder integrar a miembros de la comunidad de manera más directa en las operaciones comerciales de la empresa. Tras 150 días de crianza en tanques, los juveniles de pepinos de mar (de ~30 g) son liberados en su ambiente natural, dentro de encierres, o ranchos marinos, diseñados e instalados para este propósito. En entonces que miembros de la comunidad son involucrados en el proceso de gestión de engorde de los pepinos hasta que llegan a su tamaño de venta comercial (aprox. 350 g).

► **CONTEXTO:** El contexto económico, social, político y regulatorio en el que se desarrolla el proyecto

Las operaciones de PanaSea están ubicadas en la comunidad de Puerto Lindo, un corregimiento de la Provincia de Colón (Panamá), región de Panamá reconocida a nivel mundial por la gran productividad económica de su zona libre y por su actividad portuaria en la terminal norte del Canal de Panamá. Habitado por aproximadamente 869 personas (según el censo del 2010), muchas afrodescendientes y de cultura antillana, la comunidad de Puerto Lindo recurre mayoritariamente al trabajo informal en el sector turístico y, a menor escala, al sector agropecuario para su sobrevivencia. Puerto Lindo cuenta con un centro educativo, pero solo un 36.36% asiste a la escuela. La comunidad tiene un nivel bajo en educación y las personas tienen un promedio de 7.9 años aprobados en el colegio.

PanaSea no es la primera empresa que busca involucrar a esta comunidad en el desarrollo de proyectos productivos. Sin embargo, cabe resaltar que intentos pasados no han dado los frutos de desarrollo económico esperados por la comunidad, generando un sentimiento de escepticismo y desconfianza ante nuevas ofertas laborales presentadas por empresas extranjeras. Conversaciones con la comunidad en relación a la propuesta y los objetivos de PanaSea indican sin embargo que la población encuestada ha adoptado una actitud positiva hacia el proyecto, ya que consideran esta iniciativa como prometedora e importante para el desarrollo económico, social y ambiental de la localidad.

Siendo este el primer piloto para la producción de pepinos de mar en el país y no habiendo por tanto antecedentes que guíen el desarrollo de un régimen comunitario en este subsector, PanaSea cuenta con una oportunidad única para generar un proceso participativo e inclusivo que pueda, más adelante servir

de guía para otros proyectos similares en Panamá y otras comunidades costeras del caribe. Apoyando el desarrollo de este régimen, la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) y Panasea Global, S.A. han firmado un Acuerdo Técnico de Cooperación con el propósito de establecer un marco de cooperación entre las partes para el desarrollo de ensayos de cultivo de especies marinas y la evaluación de diferentes métodos de cultivo marinos, con el objetivo de realizar investigación, capacitación y validaciones en cultivo marino, de la maricultura de pepinos de mar

▶ OBJETIVOS

El objetivo general del proyecto es probar un modelo de acuicultura inclusiva de pepino de mar en la costa caribeña panameña para demostrar la adaptabilidad de la especie en ese ecosistema marino geográfico y determinar su viabilidad técnica, ambiental y económica a escala de producción.

Dentro del marco del desarrollo de un proceso de involucramiento de miembros de la comunidad de Puerto Lindo, los objetivos específicos del piloto han sido:

- Socializar el plan de desarrollo de la actividad acuícola e identificar miembros de la comunidad interesados en participar en el proyecto piloto;
- Diseñar e implementar un plan de capacitación para ocho (8) miembros de la comunidad con el objetivo de integrarlos en actividades operativas para la producción de pepinos de mar en áreas costeras;
- Diseñar e implementar un régimen de contratación adecuado a la realidad de la comunidad de Puerto Lindo;
- Diseñar y construir con miembros de la comunidad dos ranchos marinos pilotos que apoyen, mediante el plan de capacitación, al desarrollo de un código de prácticas para la manutención de los ranchos y de monitoreo de reproductores (padrones) incorporados en los ranchos.

▶ GRUPOS DE INTERÉS

Durante el desarrollo de la Estrategia de Sostenibilidad de PanaSea Global S.A. (2021) se identificaron diferentes grupos de interés involucrados en el proyecto, resumidos en la Tabla 1 a continuación.

Accionistas	Accionistas son los dueños de la empresa. Los que invierten su propio capital para fortalecer las iniciativas del negocio.
Inversionistas	Organizaciones que pueden aportar recursos para lograr los objetivos estratégicos de PanaSea, por lo que son aliados fundamentales en el cumplimiento de las metas propuestas.
Empleados	Son la fuerza de trabajo y el recurso humano de la empresa.
Proveedores	Todas las organizaciones que ofrecen productos o servicios para PanaSea.

Clientes	Personas naturales o jurídicas con las que la empresa tenga relaciones comerciales actuales o potenciales. Clientes directos están compuestos por distribuidores de los de PanaSea productos en Asia y clientes indirectos son los consumidores finales.
Organizaciones de la Sociedad Civil	Representantes de la comunidad, fuertes aliados en la materialización de las metas de sostenibilidad de la empresa
Comunidad	Personas que viven en Puerto Lindo
Sector público	Entidades encargadas de monitorear y regular nuestras actividades en Panamá.

A partir de un proceso de priorización llevado a cabo con la junta directiva y operativa de la empresa, se destacan entre los actores de interés los siguientes:

Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá - ARAP: administra y regula todas las actividades relacionadas con los recursos acuáticos en Panamá. La producción acuícola de pepino de mar es la única forma comercial de cultivo permitida legalmente por la ARAP. PanaSea, siendo el primer criadero de pepinos de mar en mar abierto en Panamá, debe colaborar y compartir conocimientos sobre la acuicultura y el cultivo sostenible de pepinos de mar con la entidad, lo que les permite implementar nuevas y más relevantes regulaciones. Este regulador tiene una fuerte influencia en la supervivencia de la empresa porque otorga las licencias de operación y comercialización de Panasea.

Ministerio de Ambiente de Panamá: PanaSea lleva a cabo sus operaciones dentro del área del Parque Nacional Natural Portobelo, que está regulado por el Ministerio del Medio Ambiente de Panamá. Al igual que la ARAP, este regulador también tiene una fuerte influencia en la supervivencia de la empresa porque otorga las licencias de operación y comercialización de PanaSea. La empresa debe cumplir con la normativa ambiental nacional para evitar un alto riesgo de cierre de operaciones.

BID LAB: PanaSea aún se encuentra en la primera etapa de su desarrollo y por tanto depende financiamiento externo para poder operar, hasta que los pepinos de mar alcancen el tamaño comercial para ser comercializados. El BID Lab ha sido, por lo tanto, actor clave en los flujos financieros actuales del proyecto. La empresa debe cumplir con todos los criterios financieros, ambientales y sociales del BID.

Gerencia intermedia: mandos intermedios de la empresa. El papel de este actor es asegurarse de que las tareas diarias de las diferentes áreas de la empresa, como operación y mantenimiento, producción e investigación, administración y contabilidad y servicios generales, cumplan con los objetivos generales de la empresa. Los mandos intermedios tienen un fuerte interés e influencia en el proceso de toma de decisiones de la empresa y un alto nivel de experiencia en la actividad de Panasea. Es importante mantener una relación positiva y colaborativa entre este grupo de interés y la empresa para evitar un alto riesgo de protestas

Contratistas: personas contratadas indirectamente para asesorar a mandos intermedios en diferentes áreas relacionadas con la toma de decisiones. Tienen un alto nivel de experiencia en las actividades de la empresa y un alto nivel de influencia en la toma de decisiones.

Reef2Reef: ONG panameña cuyo objetivo es contribuir a la repoblación y conservación del ecosistema de arrecifes de coral en áreas degradadas del Caribe panameño. Reef2Reef y PanaSea tienen un acuerdo de colaboración que permite a la empresa crear una relación positiva con el medio ambiente y la comunidad local de Portobelo. Esta parte interesada tiene una fuerte influencia en la supervivencia de la empresa al ser el enlace entre PanaSea y la comunidad local.

A estos grupos se suma evidentemente la comunidad misma, como actor clave con alto interés en el proyecto.

ESTUDIO DE CASO*

El primer desafío al que se enfrentó PanaSea al momento de involucrar a la comunidad de Puerto Lindo en su proyecto acuícola fue el de explicar el propósito de la actividad que se está llevando a cabo.

Caras de desconcierto, desconocimiento y sorpresa fueron reacciones comunes ante la posibilidad de generar un negocio enfocado en la producción de pepinos de mar.

El pepino de mar, un animal de cuerpo vermiforme alargado y blando que vive en el fondo del mar, es conocido por la comunidad de Puerto Lindo, haciendo parte de los recuerdos de infancia de muchos quienes, desde pequeños, los buscaban por diversión y se sorprendían con los distintos colores y formas que estos podían tener.

Sin embargo, la posibilidad de que éste fuese objeto de un proyecto de comercialización para su consumo fue una gran sorpresa para muchos. Jamás habían sido relacionados, al menos para ellos, con un alimento.

**Introduciendo nuevas realidades:
el pepino de mar como una especie para el consumo humano**

Socialización inicial del proyecto piloto

Con el tiempo y gracias a la ayuda de ITACA Solutions (empresa consultora especializada en resiliencia climática en comunidades costeras del Caribe), se comenzó a integrar a la comunidad y a hacerla partícipe de las actividades del piloto.

A través de un taller de socialización del proyecto llevado a cabo en noviembre 2021 y al cual asistieron 10 personas de la comunidad (7 hombres y 5 mujeres) se generaron conocimientos en los participantes sobre la importancia de los pepinos de mar en los ecosistemas marinos y su potencial económico.

Este primer taller tuvo como objetivo principal el definir un Plan de Acción conjunto para continuar el desarrollo del proyecto piloto en acuicultura de pepino de mar, con base en los aportes de los participantes. Así mismo, el taller ofreció una excelente oportunidad para aclarar diferentes aspectos relacionados al

proyecto, presentar un resumen de los avances de las operaciones de PanaSea desde su establecimiento (rendición de cuentas), discutir las actividades programadas durante la duración del piloto y recibir retroalimentación de los participantes en cuanto a sus expectativas del proyecto, su manera de querer involucrarse y sus experiencias pasadas con otros proyectos que se han establecido en la comunidad.





Tras el taller de socialización, se invitó mediante una convocatoria pública a miembros de la comunidad a participar en entrenamientos técnicos para apoyar la construcción, y en segunda instancia, el monitoreo y mantenimiento de dos parcelas de práctica.

Un total de 8 miembros de la comunidad aplicaron para participar en el piloto. Entre ellos, 50% eran mujeres entre 28 y 35 años de edad y entre los hombres tres tenían entre 28 y 31 años y uno 60.

Entre los días 16 y 17 de diciembre, se llevó a cabo el entrenamiento práctico de los participantes. Acorde a las regulaciones nacionales, se estableció un acuerdo por escrito con los miembros de la comunidad.

Durante la inducción, se dio a los participantes una breve introducción sobre PanaSea, se explicaron los objetivos del proyecto piloto y las actividades del día y se presentaron las medidas de seguridad para la práctica.

Construcción participativa y comunitaria de ranchos piloto para la gestión de poblaciones de pepino de mar

De conformidad con las reglamentaciones nacionales, se estableció un acuerdo por escrito con los miembros de la comunidad para participar a las capacitaciones y el piloto. Se estableció así mismo un sistema de rotación a través del cual dos miembros de la comunidad son llamados cada semana para que cumplan actividades de apoyo con las operaciones en dos medias jornadas de trabajo.

ESTUDIO DE CASO *

Una vez por mes dos de los miembros de la comunidad que participan en el proyecto (por lo general mujeres) visitan en compañía de un supervisor de PanaSea los ranchos de práctica.

Durante el monitoreo, se recolectan y cuentan todos los pepinos de mar que se encuentran en el encierro.

Se pesa una muestra representativa (25%) de pepinos de mar uno a la vez, tan rápido como sea posible, antes de ser depositados en un recipiente separado lleno de agua hasta que la muestra se complete.

Una vez finalizado el seguimiento, los pepinos de mar se devuelven al corral.

Los miembros de la comunidad con el tiempo y la práctica han aprendido que los pepinos deben ser tratados con cuidado, evitando dañar su piel y no arrojándolos de nuevo al agua, sino colocándolos suavemente con su lado ventral (blanco) hacia abajo.



De igual manera, una vez al mes, dos de los participantes en el proyecto llevan a cabo tareas de mantenimiento en los ranchos marinos. Esto conyeva, especialmente:

- ❖ Control de depredadores
- ❖ Cepillar los linderos del encierro para mantener un intercambio de agua adecuado y facilitar la detectar agujeros o roturas en la malla
- ❖ Reparar encierros

Protocolo de monitoreo de población en ranchos marinos y mantenimiento de los encierros

LECCIONES APRENDIDAS

Es la necesidad del diario y no el prospecto de desarrollo económico a futuro el que define el compromiso de miembros de la comunidad ante el proyecto. Si bien al inicio del proyecto la empresa PanaSea contaba con poder involucrar a miembros de la comunidad en la producción de pepinos de mar netamente bajo la promesa de que sería fuente de prosperidad a futuro y que generaría un mejor medio ambiente, es ahora claro que los miembros de la comunidad deben ver el beneficio económico en el corto plazo para mantenerse proactivos y comprometidos⁵. Esto conlleva a que deba definirse una estrategia financiera para subsidiar las actividades de la comunidad hasta que el ciclo de engorde en ranchos sea completo (un ciclo que puede tomar de 18 a 24 meses).

Las actividades en las que se involucra a la comunidad pueden ser divididas entre los participantes de acuerdo a su género. Ya que algunas de las actividades tales como el mantenimiento de los ranchos y el transporte de materiales conllevan el uso de fuerza física, se decidió organizar el sistema de rotación entre los participantes de manera tal que ciertas semanas las tareas fuesen llevadas a cabo por los hombres y, en otras instancias, por las mujeres, de manera tal que las tareas a abordar cada semana estuvieren acorde a las capacidades de cada participante.

La idiosincrasia de la comunidad hace necesario que actividades proyectadas dentro de un proyecto que los involucre deban adecuarse a sus costumbres y horarios de trabajo. Al inicio del proyecto se habían dispuesto horarios que se alineaban a las necesidades del proyecto, en particular en lo que respecta al monitoreo de los ranchos en donde se busca llevar a cabo el monitoreo en horarios de la tarde por un motivo biológico (los pepinos están más activos en estos horarios). Sin embargo, el cronograma no fue aceptado inicialmente ya que, por costumbre, las personas de Puerto Lindo no trabajan después de las 3:00 de la tarde, ni tampoco los sábados luego del mediodía. Igualmente, ciertas actividades tuvieron que cambiar de horario debido al mal tiempo. En lo que

⁵ Cabe la pena notar que dos de los ocho participantes iniciales salieron del piloto a las pocas semanas, pues habían conseguido oportunidades laborales más sólidas para cubrir sus necesidades económicas.

respecta al piloto, fue posible persuadir a los participantes a que trabajaran dos días en la tarde o sugerir un cambio de fecha para las actividades explicando el por qué era relevante para el proyecto. Pero queda abierta la posibilidad de que sea difícil encontrar quién en la comunidad pueda tomar roles nocturnos como el monitoreo en noches de luna y trabajos de vigilancia nocturnos. Ciertamente el sensibilizar a la comunidad sobre la naturaleza de la actividad de la empresa, el porqué de ciertas actividades, pueda contribuir a que se genere menor resistencia en la comunidad hacia dichos horarios.

Igualmente, la idiosincrasia de la comunidad hace imprescindible la buena gestión de las expectativas y una comunicación clara del rol y las responsabilidades de la empresa con la comunidad y viceversa. Existe en la comunidad una expectativa alta de que la empresa pueda ayudar a solucionar muchos de los problemas que se viven en el día a día en la comunidad. Sin embargo, muchos de ellos, como el acceso a recursos hídricos, la educación, la protección costera de la comunidad, son problemáticas que recaen en la comunidad misma y en instituciones públicas. Problemas coyunturales en la comunidad, tales como el bajo nivel de escolaridad, alfabetismo y "e-literacy" que pueden dificultar la posibilidad de coordinar actividades con la comunidad mediante comunicados por chat deben ser abordados bajo el liderazgo de instituciones públicas cuyo mandato incluye por resolver estos retos. Es vital que las entidades gubernamentales que ofrecen su apoyo al inicio del proyecto participen de manera más proactiva en las actividades y cumplan sus compromisos, especialmente en las que se sobreponen a su mandato.

La comunicación con otras entidades operando en el área es clave para el buen funcionamiento de operaciones marinas del proyecto. En particular, fue instrumental la colaboración con la Marina de Puerto Lindo y los comunicados a usuarios de la marina sobre el uso del espacio costero para prácticas en los ranchos marinos con la comunidad para evitar accidentes o daños infraestructurales que pudieran afectar los encierros construidos con la comunidad.

Es imprescindible que la empresa mantenga una buena reputación tanto ante sus empleados como la comunidad de Puerto Lindo. Para ello, es importante que lleve a cabo reuniones regulares con miembros de la comunidad para comunicar sus planes de desarrollo, reiterando las oportunidades laborales que se generarán a futuro y el compromiso de la empresa con la sostenibilidad económica del proyecto y el involucramiento de la comunidad. Se recomiendan también llevar a cabo retroalimentación con cada uno de los participantes para reflexionar sobre mejoras que puedan llevarse a cabo en las técnicas y prácticas implementadas, de manera tal que se mantenga una buena ejecución de las actividades en el tiempo.

Copyright © [2022] Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) y puede reproducirse para cualquier fin no comercial en su forma original o cualquier forma derivada, siempre que se le atribuya crédito al Banco y que las obras derivadas tengan una licencia en los mismos términos que la obra original. El BID no es responsable de los errores contenidos en obras derivadas y no garantiza que el uso de esta obra para otros fines no infringirá los derechos de terceros.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI. El uso del nombre del BID para cualquier fin que no sea para la atribución y el uso del logotipo del BID, estará sujeto a un acuerdo de licencia por separado y no está autorizado como parte de esta licencia CC-IGO. Notar que el enlace URL incluye términos y condicionales adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.

Agencia Ejecutora

Dirección de la Agencia Ejecutora
Correo de contacto Agencia Ejecutora
Perfil de Facebook
Perfil de Twitter
Página web del proyecto
Página web Agencia Ejecutora

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

mifcontact@iadb.org

 www.facebook.com/fominbid

 www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org