

FACTORES CRÍTICOS PARA LA GESTIÓN EXITOSA DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

“CRITICAL FACTORS FOR THE SUCCESSFUL MANAGEMENT OF SOCIAL ENTERPRISES: A LITERATURE REVIEW”

Por: **Mary S. Portillo-Cruces**
(suleykaportillo@gmail.com)

Recepción: 11/09/2023.

Aprobado: 01/12/2023.

RESUMEN

El emprendimiento social es una forma de negocio que busca generar un impacto positivo en la sociedad. Se basa en la aplicación de estrategias empresariales para resolver problemas sociales y ambientales. El propósito fundamental del emprendimiento social es crear valor social sostenible, generando cambios permanentes que eliminen las barreras que mantienen a comunidades en exclusión. Para lograr un alto nivel de desempeño, los emprendimientos sociales deben considerar los siguientes factores: Propósito: El propósito de la organización debe estar alineado con todas sus acciones y decisiones. Integración: Los diferentes componentes de la organización, como el liderazgo, la estrategia y la cultura, deben estar integrados para lograr un impacto efectivo. Implementación: Los mecanismos de implementación, como la estructura organizacional, los recursos humanos, el financiamiento y la medición del desempeño, deben ser eficientes y eficaces. Contexto: El contexto en el que opera el emprendimiento social puede presentar tanto limitaciones como oportunidades. Solución al problema: El emprendimiento social debe abordar el problema social de manera integral, innovadora y participativa. Finalmente, estos factores proporcionan una visión integral de los elementos clave que contribuyen al éxito del emprendimiento social; el éxito del emprendimiento social depende de una combinación de factores internos y externos.

Palabras clave: Emprendimiento social, valor social, factores de éxito.

ABSTRACT

Social entrepreneurship is a form of business that seeks to generate a positive impact on society. It is based on the application of business strategies to solve social and environmental problems. The fundamental purpose of social entrepreneurship is to create sustainable social value, generating permanent changes that eliminate the barriers that keep communities in exclusion. To achieve a high level of performance, social enterprises must consider the following factors: Purpose: The purpose of the organization must be aligned with all its

actions and decisions. .-Integration: The different components of the organization, such as leadership, strategy and culture, must be integrated to achieve an effective impact. .-Implementation: Implementation mechanisms, such as organizational structure, human resources, financing and performance measurement, must be efficient and effective. .-Context: The context in which social entrepreneurship operates can present both limitations and opportunities. .-Solution to the problem: Social entrepreneurship must address the social problem in a comprehensive, innovative and participatory way. Finally, these factors provide a comprehensive view of the key elements that contribute to the success of social entrepreneurship; the success of social entrepreneurship depends on a combination of internal and external factors.

Key words: Social entrepreneurship, social value, success factors.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social es un concepto que irrumpió y ha tomado fuerza en todo el mundo durante los últimos años, sobre el mismo se ha investigado desde comienzos de la década de 1980. Por lo general se entiende, como la aplicación de estrategias del mundo de los negocios a actividades cuyo propósito sea alcanzar el bienestar social.

Pero su complejidad y realidad multidimensional, ha dado origen a distintas corrientes que lo conciben de manera diferente dependiendo del enfoque que se utilice y el sector de las ciencias sociales que lo estudie.

Por tanto, en la actualidad no existe consenso sobre lo que es el emprendimiento social en sí, es decir, no existe una definición universal desde la cual partir para iniciar un estudio sobre el tema.

Lo que ha dificultado también la comprensión de los factores que pudiesen determinar el éxito de un emprendimiento social, debido a que surgen preguntas aún sin respuestas claras, como: ¿Qué es emprendimiento social? ¿Cuáles son los factores de éxito de su gestión?

Sobre la base de estas interrogantes se decidió realizar una revisión de la literatura que permitiera afinar el conocimiento sobre las claves del éxito empresarial, a fin de elevar el nivel de supervivencia y las expectativas de crecimiento de los emprendimientos sociales.

MATERIALES Y MÉTODOS

La primera tarea de todo investigador que aborda un tema de forma científica es conocer la naturaleza del objeto de estudio, es decir su dimensión ontológica. Los límites de las ciencias sociales no siempre son evidentes, motivo por el cual el investigador debe valerse de herramientas epistemológicas para saber cómo aproximarse a ellos desde una perspectiva académica. Como se dijo anteriormente, el principal problema que se consigue al acercarse al fenómeno del emprendimiento social es la falta de consenso en su definición; puesto que el enfoque varía de acuerdo al autor que lo estudia.

No existe por tanto una definición académica definitiva. Lo que justifica la necesidad de iniciar esta investigación intentando dar una definición de Emprendimiento Social, para ello se cita a Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), para quienes éste fenómeno es un tipo de emprendimiento el cual persigue alcanzar soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades "...que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales" (p.7).

Para estos autores la creación de valor social sostenible es la característica clave de los emprendimientos sociales, y se refiere a la generación de riqueza para la sociedad por medio de cambios permanentes.

Este valor se puede crear derribando barreras en el grupo objetivo que sufre de una carencia específica, apoyando a poblaciones objetivo debilitadas, dando una voz a quien no la tiene para defender sus intereses y derechos; así como encontrando soluciones a efectos secundarios indeseados de bienes o servicios que se producen en el marco normativo vigente. Si se toma en cuenta que las comunidades son las gestoras del proceso, la generación de valor social se verá reflejada en la transformación de dichas comunidades para eliminar las barreras que los mantienen en exclusión. Siendo entonces la profundidad de estos cambios, lo que determinará el valor social.

Por tal motivo las entidades de economía social se pueden considerar agentes de desarrollo, dado que generan empleo, fijan a la población en su territorio, originan crecimiento empresarial y mejoran el bienestar social de los ciudadanos.

De esta manera, la gran importancia del emprendimiento social radica en que puede lograr transformaciones en la sociedad desde su base, con organizaciones inspiradas en la ayuda mutua, con una actitud cooperante entre personas que se articulan para progresar conjuntamente y mejorar su calidad de vida, preservando su idiosincrasia local.

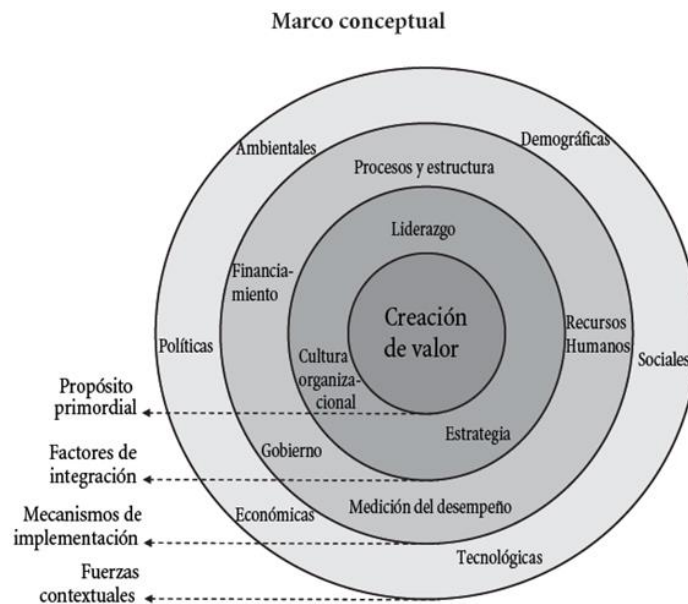
En cuanto al emprendimiento social, este requiere elementos que aseguren su sostenibilidad, a través de una gestión empresarial exitosa. Descubrir cuáles son esos elementos o factores críticos es el propósito de este artículo.

Al respecto, la Social Enterprise Knowledge Network -SEKN (2006), expresa que el alto nivel de desempeño de los emprendimientos sociales no es el resultado de un factor único y específico como, por ejemplo, el liderazgo carismático o cualquier otro “ingrediente mágico”. Es consecuencia de la integración coherente de varios factores como: propósito primordial, factores de integración, mecanismos de implementación y fuerzas contextuales.

Para evaluar la contribución de cada uno de éstos elementos a un alto nivel de desempeño de los emprendimientos sociales SEKN (2006), desarrolló un marco conceptual a partir de una investigación cuya muestra estuvo conformada por 20 organizaciones de la sociedad de civil (OSC) y 20 compañías que operaban en México, Centroamérica, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil y España, que para el momento del estudio (año 2005), habían alcanzado un desempeño superior (ver Figura 1).

Figura 1

Factores fundamentales de la gestión de emprendimientos sociales.



Nota. Tomado de Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica (p.7), por Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006, Inter-American Development Bank.

Este marco conceptual integral esta compuesto por los factores fundamentales de la gestión de emprendimientos sociales, y es el resultado de la revisión bibliográfica existente sobre emprendimientos sociales exitosos y los análisis interactivos entre los equipos de investigación participantes en los distintos países. A continuación, su descripción:

El propósito fundamental de los emprendimientos sociales es crear valor para mejorar la sociedad. Este objetivo se encuentra en el núcleo del marco conceptual y es el fin al que deben contribuir los demás elementos del mismo. Por tanto una mayor alineación de estos

elementos con el propósito primordial, generará una mayor coherencia organizacional que a su vez contribuirá a un desempeño superior.

Existen tres componentes cuya función sustancial es crear coherencia con el propósito primordial del emprendimiento. Estos son: liderazgo, estrategia y cultura organizacional.

Los emprendimientos sociales tienen éxito bajo el *liderazgo* de un grupo de personas. El liderazgo implica, a su vez, una combinación de habilidades, roles y tareas, que deben adaptarse a la evolución organizacional de los emprendimientos sociales en sus diferentes etapas, tales como: 1) puesta en marcha; 2) institucionalización; 3) descentralización; y 4) diversificación, expansión y consolidación.

Un liderazgo sólido es apenas el comienzo; es imprescindible la esmerada aplicación de una *estrategia* que le permita a los emprendimientos sociales conseguir transformaciones sostenibles y duraderas. Para ello debe evaluar la relación entre estrategia y misión, la importancia del planeamiento estratégico y su papel en la creación de ventajas competitivas o institucionales, así como la estrategia como instrumento de ajuste, que permite a la organización adaptarse a los cambios internos y externos. Los emprendimientos sociales combinan exitosamente los imperativos sociales y económicos.

Para lograr éste equilibrio tan delicado, es necesario un elemento adhesivo que les permita a los distintos sectores de una empresa trabajar en forma conjunta y cohesionada. Se trata de la función que cumplen la *cultura* y los *valores organizacionales* al establecer las normas de comportamiento que facilitan la superación de los desafíos internos y externos, y plantean una forma efectiva de percibir y abordar los problemas que van surgiendo.

Entre los mecanismos de implementación utilizados por los líderes para ejecutar la estrategia sobre la base de cohesión ofrecida por la cultura organizacional se encuentran: estructura organizacional, recursos humanos, financiamiento, gobierno y medición del desempeño.

Acá resalta que la estructura organizacional rige la ejecución de la estrategia del emprendimiento social. Los líderes eligen entre las diferentes opciones de estructura, aquella que mejor se adapte a la misión y los valores culturales de la organización.

A su vez los emprendimientos sociales deben establecer políticas para atraer, retener y desarrollar un equipo de *recursos humanos* capaz de alcanzar un alto nivel de desempeño, de acuerdo a los objetivos estratégicos y la cultura organizacional. La calidad resultante del equipo gerencial, determinará la capacidad de la organización para moldear y aprender de su capital intelectual.

Sin embargo, conformar un grupo de personas brillantes no es suficiente para alcanzar los resultados previstos. Ningún emprendimiento genera resultados sostenibles si no cuenta con mecanismos sólidos de *financiamiento*. Antiguamente, se daba por sentado que los emprendimientos sociales se financiaban mediante la filantropía.

No obstante, actualmente una nueva generación de gerentes ha desarrollado estrategias de generación de ingresos, sobre la base de mecanismos de mercado para financiar los emprendimientos sociales.

Por otro lado, el modelo de *gobierno* de la organización puede posibilitar u obstaculizar el desarrollo de los emprendimientos sociales. Puesto que del mismo depende el acceso a los recursos humanos y financieros, la legitimación de la iniciativa y la credibilidad frente a los grupos clave de interés; cuya cooperación es fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Los emprendimientos sociales altamente efectivos aprenden de sus experiencias y ajustan sus estrategias a las lecciones aprendidas. Un sistema de *medición del desempeño* de orientación gerencial ayuda a lograr un desempeño superior en los emprendimientos sociales. Así como, la identificación y cuantificación de indicadores clave para medir la creación de valor social y económico constituye uno de los desafíos más complejos del desarrollo de emprendimientos sociales.

En cuanto a las fuerzas contextuales, estas se dan en el contexto donde funcionan las organizaciones presenta limitaciones y oportunidades. El desempeño de un emprendimiento

social depende de la capacidad para comprender y adaptarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas.

Y si miramos hacia otros continentes, ¿Qué variables contribuyen al éxito de los Emprendimientos Sociales? Sharir y Lerner (2006, como se citó en Curto Grau, 2012), realizaron un estudio con emprendedores sociales que operan en Israel, a través de un análisis cualitativo de 33 empresas sociales establecidas en los años noventa. El examen se realizó considerando cuatro dimensiones (el emprendedor, el entorno, la organización y el proceso) y de él se desprenden quince variables que pueden contribuir potencialmente al éxito de la empresa social. De estos quince factores, los autores concluyen que ocho de ellos ciertamente contribuyen al éxito de la organización y éstos son: la red social del emprendedor, su plena dedicación al proyecto, la aceptación por parte del público, la capacidad del producto/servicio de pasar las pruebas de mercado, la experiencia previa del emprendedor en el campo de la dirección, la cooperación a largo plazo, el presupuesto inicial y la composición del equipo (incluyendo el ratio de voluntarios sobre trabajadores asalariados). Estas dos últimas variables están estrechamente relacionadas, puesto que un presupuesto inicial adecuado permite contratar al personal necesario, siendo al mismo tiempo un indicador de que, probablemente, a largo plazo la organización podrá retener a trabajadores altamente cualificados. Por otro lado, la aceptación del producto por parte del público es un factor sustancial en el éxito del emprendimiento social puesto que, para poder implantar y expandir una innovación es crucial que la comunidad a la que va dirigida no la vea como una amenaza a sus valores y a su cultura.

Por su parte, Alvord, S.H., Brown, L.D. y C.W. Letts (2004, como se citó en Curto Grau, 2012) también realizan un estudio, pero con un grupo más reducido de casos y con el valor añadido de ser de distintas partes del mundo (Asia, África, América Latina y Norteamérica). Emprendimientos que para el momento del estudio habían alcanzado logros significativos para sus beneficiarios y eran potenciales catalizadores de importantes transformaciones sociales. En estas organizaciones los autores identificaron tres características comunes:

Primero; adoptan en general, una de estas tres estrategias: dotan a la comunidad de capacidad local para solucionar problemas, proporcionan instrumentos para solucionar problemas comunes o ayudan a organizar movimientos locales que puedan hacer frente a actores más poderosos.

Segundo; utilizan la innovación para ayudar a grupos marginados a movilizar sus propios activos en lugar de proveerles recursos y servicios externos. Así obtienen más cooperación y compromiso de estos grupos locales.

Tercero, enfatizan el aprendizaje continuo de los individuos.

Pero no puede dejar de mencionarse que los investigadores también notaron que, los fundadores de estas organizaciones son, por lo general, personas con una elevada capacidad de *liderazgo* que han podido trabajar y consolidar relaciones con stakeholders muy diversos.

Para dar respuesta a las preguntas planteadas se consideraron veintiocho (28) referencias bibliográficas, principalmente artículos publicados en revistas académicas en relación con el emprendimiento social a partir del año 2003 hasta la actualidad. La revisión de la literatura aquí presentada explora las contribuciones teóricas realizados especialmente en los últimos veinte años, sin ignorar aportes clásicos necesarios para contextualizar la discusión académica contemporánea sobre el tema.

El enfoque abordado es netamente conceptual y pretende clarificar nociones, comprender mejor las claves del éxito de los emprendimientos sociales e incentivar la investigación futura en relación al tema. Siendo seleccionados los documentos, considerando el aporte que realizaban al propósito establecido.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

En un estudio realizado por Simón Moya, Revuelto Taboada, & Medina Lorza (2012), cuyo propósito era analizar en qué medida afectan a la probabilidad de supervivencia de los emprendimientos (sociales y de negocios), la formación y experiencia del emprendedor, así

como su motivación para emprender. Al concluir la investigación pudieron determinar que en el caso del emprendimiento social, ni la formación, ni la experiencia del empresario están significativamente relacionadas con la supervivencia de la empresa.

Así como tampoco parece existir diferencias en la supervivencia de las mismas, según la motivación del empresario. Es decir que la distinción entre emprendedor por necesidad u oportunidad puede quedar, en cierto modo, matizada por la propia naturaleza del emprendimiento social.

Puesto que en este caso, el principal objetivo es crear valor social, más allá de la satisfacción de las necesidades personales, por lo que puede perder importancia la situación laboral previa de este tipo de emprendedor (social).

Para éstos mismos autores el *capital* y la *plantilla de trabajadores* sí son factores relevantes en la supervivencia de cualquier tipo de empresa, y en cualquier momento, en el sentido de que cuánto mayores son éstos, menor es el riesgo de cerrar.

En el caso específico del emprendimiento social, tener un buen *capital* subvencionable y una *gran plantilla* reduce la probabilidad de cierre. Sin embargo, las mayores dificultades que encuentran los emprendimientos sociales, al momento de movilizar recursos financieros y humanos, parecen ser los únicos factores realmente determinantes a la hora de aumentar sus probabilidades de supervivencia.

En cuanto a la realidad en América Latina, en cuanto a los factores que inciden la gestión exitosa de los emprendimientos sociales, tomando ideas de Lorca Mesina (2013), este realizó una investigación cualitativa no generalizable que determinó los factores que inciden en el éxito del emprendimiento social en América Latina. Dichos factores los agrupó en cuatro categorías de acuerdo a su origen: factores contextuales, factores organizacionales, factores del equipo emprendedor y factores de la solución al problema social.

Como factores contextuales se identifican, a lo externo, a la organización y a su accionar, es decir, su origen es independiente del emprendimiento social; pero potencian los resultados de sus esfuerzos facilitando sus actividades en términos legales, políticos, regulatorios, entre otros. Estos factores comprenden:

Incentivos: son las condiciones tributarias, económicas, legales y/o de aprobación social que impulsan a los agentes de diferentes sectores a participar en las iniciativas de los emprendimientos sociales.

Apoyo de agentes externos: es el apoyo de otras instituciones privadas, públicas o sin fines de lucro, en el área financiera, de redes o asesoría.

Institucionalidad favorable: se refiere a condiciones políticas y económicas que permiten el desarrollo de emprendimientos sociales, como la existencia de regulación y un sistema legal que establezca el orden en la sociedad.

En otro aspecto, están los factores internos de la organización que rigen la forma como se ejecutan sus actividades, manteniendo alineadas sus acciones con el logro de su misión social. Es decir, constituyen la base para el éxito del emprendimiento social en el tiempo, debido a que facilita la consecución y administración de recursos. Estos factores son los siguientes:

Alianzas Estratégicas: se refiere al establecimiento de alianzas con otras organizaciones de diversos sectores, que facilitan información y recursos que de otra forma el emprendimiento social no podría obtener fácilmente. Incluso estas alianzas pudiesen permitir ofrecer soluciones integrales a la comunidad, debido a que cada organización se dedica a actividades específicas que se complementan.

Transparencia en la gestión: comprende el orden y control financiero, buenas prácticas, comunicación en toda la organización y participación de los cargos directivos.

Múltiples fuentes de financiamientos: se refiere a la capacidad de financiar las actividades del emprendimiento social a través de diversas fuentes, debido a que si la organización depende de una única fuente, ésta queda vulnerable a que cualquier cambio en la realidad de dichos ingresos impida su funcionamiento. De esta forma, permite la sostenibilidad económica de la organización.

Planificación Estratégica: corresponde a mantener el foco de las acciones en las actividades que mejor desempeña la organización, siempre orientadas al objetivo social, sin

desviarse a otras actividades en las que no tiene experiencia o no guardan relación con su misión.

Flexibilidad al cambio: la organización debe ser capaz de adaptarse tanto a los cambios en las necesidades de la comunidad, como a los cambios contextuales (legislaciones o realidad económica).

En cuanto a los factores del Equipo Emprendedor, estos están identificados con los elementos que surgen de los miembros del emprendimiento social, potenciando el éxito del mismo a través de dos enfoques: habilidades gerenciales y equipo emprendedor.

El primero tiene que ver con la aplicación de los conocimientos y herramientas del mundo de los negocios a la realidad social que enfrenta el emprendimiento. El segundo integra las características motivacionales y de entrega del equipo encargado de desarrollar el emprendimiento social. Éstos se componen por:

Habilidades gerenciales: corresponden al liderazgo, red de contactos y la habilidad para identificar oportunidades en el mercado para desarrollar soluciones a problemas sociales.

Equipo emprendedor: se refiere a las destrezas individuales de los miembros de la organización, la dedicación que entregan al proyecto en cuanto a tiempo y esfuerzos, y el compromiso que tienen con la organización de modo que se mantengan en ella y valoren su trabajo.

De manera puntual, son los factores esenciales de la organización, pues definen la forma como se desarrollará la solución al problema social, es la forma como emerge y se va estructurando en el tiempo la respuesta a las necesidades o desequilibrios detectados. Elementos claves para verificar la efectividad de la organización en el cumplimiento de su objetivo final, es decir la satisfacción de una necesidad social que afecta a la comunidad. Estos factores son:

Diagnóstico preciso del problema: el equipo del emprendimiento social debe conocer en profundidad a la comunidad y sus verdaderas necesidades y prioridades, de tal forma que

el problema definido sea efectivamente el que aflige al grupo beneficiario para que la solución entregada no sea asistencialista.

Innovación: deben ofrecerse soluciones que sean nuevas para la comunidad en particular, no necesariamente originales en todo el mundo, de tal forma que se entregue una mejor solución a las ya existentes.

Integralidad: la respuesta al problema social debe ser multidisciplinaria, de tal modo que la solución abarque distintas áreas para beneficiar a la comunidad.

Transferencia/Apropiación: la solución que se plantee debe ser replicable, es decir que la organización pueda transferir el conocimiento y el modelo de negocio, tanto a la comunidad beneficiaria otorgándole las herramientas para solucionar sus propias dificultades, como a otras comunidades que tengan el mismo problema.

Participación de la Comunidad: las soluciones deben ser cocreadas, tomando en cuenta la opinión y las prioridades de la comunidad, de modo que no se entregue lo que el emprendedor cree sería una buena respuesta a los problemas, sino lo que realmente sería valorado por los afectados. Cabe destacar que esto no implica escuchar exclusivamente la opinión del grupo objetivo, de ser así, el conocimiento de negocios que tiene el equipo emprendedor no sería necesario; considerando al mismo tiempo que la comunidad puede tener una visión cortoplacista, y es ahí donde el emprendedor social entrega su aporte.

CONCLUSIONES

La presente revisión ha identificado varios factores críticos para el éxito del emprendimiento social. Estos factores se pueden agrupar en dos categorías: factores internos y factores externos.

Factores internos:

Propósito: El propósito de la organización debe estar alineado con todas sus acciones y decisiones.

Integración: Los diferentes componentes de la organización, como el liderazgo, la estrategia y la cultura, deben estar integrados para lograr un impacto efectivo.

Implementación: Los mecanismos de implementación deben ser eficientes y eficaces.

Factores externos:

Contexto: El contexto en el que opera el emprendimiento social puede presentar tanto limitaciones como oportunidades.

Solución al problema social: El emprendimiento social debe abordar el problema social de manera integral, innovadora y participativa.

Estos factores proporcionan una visión integral de los elementos clave que contribuyen al éxito del emprendimiento social. Su consideración es fundamental para el diseño y desarrollo de iniciativas efectivas que aborden problemas sociales de manera sostenible.

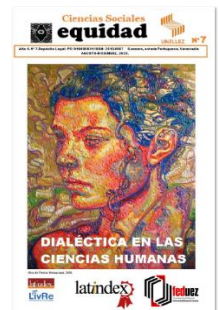
Finalmente, se recomienda:

Que los emprendimientos sociales consideren estos factores para aumentar sus posibilidades de éxito.

Que se realicen más investigaciones para profundizar en el estudio de estos factores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Curto Grau, M. (2012). Los Emprendedores Sociales: Innovación al Servicio del Cambio Social. Cuadernos de la Cátedra de "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 1-24.
- Guzmán Vásquez, A., y Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento Social - Revisión de Literatura. Estudios Gerenciales, 105-125.
- Lorca Mesina, P. (2013). Modelo de Factores que inciden en el éxito de Emprendimientos Sociales en América Latina: Estudio Cualitativo. Santiago: Universidad de Chile.



Simón Moya, V., Revuelto Taboada, L., y Medina Lorza, A. F. (2012). La Influencia de la Formación, la Experiencia y la Motivación para Emprender en la Supervivencia de las Empresas de Nueva Creación. *Estudios Gerenciales*, 237-262.

Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Washington D.C.: Inter-American Development Bank.