

PLAN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

PARA LOS CUIDADOS DE
LARGO PLAZO EN AMÉRICA
LATINA Y EL CARIBE

Autores

Celia de Anca

Newton M. Campos

Concepción Galdón

Eugenia Gutiérrez



índice

PREFACIOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. CUIDADOS DE LARGO PLAZO EN EL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	8
2. METODOLOGÍA DEL INFORME	11
3. MARCO TEÓRICO PARA EL DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE CUIDADOS DE LARGO PLAZO ADAPTADO AL CONTEXTO DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	13
4. FUNCIONES Y ACTORES DEL MODELO ADAPTADO INCLUYENDO EJEMPLOS DE ACTUACIÓN	16
5. PLAN MODELO PARA EL DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA EMPRENDEDOR DE CUIDADOS DE LARGO PLAZO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	29
ANEXO	33
BIBLIOGRAFÍA	34
AUTORES Y AGRADECIMIENTOS	35
<i>COPYRIGHT</i>	36

prefacio

Mujeres y hombres viven cada vez más años en América Latina y el Caribe, y esa es una muy buena noticia. Es el resultado de mejoras en salud pública y desarrollo económico de las últimas décadas. Esta tendencia genera oportunidades y también desafíos. Entre ellos, se encuentra una demanda cada vez mayor de servicios de cuidados de largo plazo, es decir apoyos de personas para que las personas mayores que lo requieren puedan desarrollar las actividades básicas de la vida diaria. En este contexto, la oferta de servicios de cuidado sólo puede ser financiada parcialmente por el sector público, e incluso cuando el financiamiento es público, los servicios suelen ser prestados por actores del sector privado. Esto significa que existen oportunidades de negocio cada vez mayores en el sector de cuidados. Asimismo, existen oportunidades para la innovación tanto desde el sector empresarial como de las organizaciones de la sociedad civil (que son importantes proveedores de estos servicios). Los gobiernos, en particular a nivel local, pueden aprovechar esta oportunidad de la economía del cuidado, con el doble objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas mayores y sus familias, y de promover el empleo y el crecimiento económico. Para hacerlo, pueden apoyar el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento en el sector de los cuidados de largo plazo. Esta es una oportunidad que hay que construir y aprovechar.

En este reporte, se presenta un análisis de los elementos clave para la construcción del mencionado ecosistema. El público objetivo son los hacedores de políticas en diferentes niveles del sector público, incluyendo las municipalidades, que en muchos casos tienen la responsabilidad de la organización de los servicios de cuidados. El análisis se complementa con una herramienta que permite a los hacedores de políticas evaluar

el estado de avance de la construcción del ecosistema en su territorio.

Esta herramienta analiza cinco dimensiones del ecosistema: marco regulatorio, financiamiento emprendedor, cultura emprendedora, estructuras de apoyo y recursos humanos. La herramienta evidencia oportunidades claves (*low hanging fruits*), que son las intervenciones más estratégicas y de alto valor, pero relativamente fáciles de implementar. Incluyen, por ejemplo, la creación de portales digitales públicos o privados para facilitar el encuentro de la oferta y la demanda, la definición de un contrato estandarizado para la persona cuidadora remunerada en el domicilio, y la oferta de formación para personas cuidadoras.

Esperamos que este reporte y su herramienta se conviertan en un instrumento de trabajo para los hacedores de políticas, para apoyar las iniciativas de emprendedores privados y las asociaciones público-privadas en un sector clave de la creciente economía plateada como son los cuidados de larga duración. Aquellos gobiernos locales que se muevan primero pueden adquirir una ventaja comparativa para su territorio, que se materialice en el reconocimiento de un sector que puede atraer demanda del exterior, y en emprendimientos que podrán expandir su actividad a otros territorios, generando impacto y escala en el desarrollo de este nuevo sector. Todo esto, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de su propia población mayor y de quién la cuida y contribuyendo a dos de los objetivos prioritarios de BID Impact+: fortalecer el crecimiento sostenible y reducir la pobreza y la desigualdad.

Ferdinando Regalia
Gerente, Sector Social
Banco Interamericano de Desarrollo

prefacio

Desde BID Lab, el brazo de innovación y *venture capital* del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (Grupo BID), nos entusiasma presentar este producto de conocimiento por la utilidad que anticipamos que tendrá para los actores de distintos sectores interesados en crear y ofrecer servicios de cuidado para enfrentar uno de los retos más grandes y urgentes en América Latina y el Caribe, el acelerado envejecimiento de su población.

El envejecimiento suele percibirse como una carga adicional para la sociedad. Entraña el triple desafío de dar respuesta a la demanda creciente de pensiones, servicios de salud y servicios de cuidados. Además, los efectos de la pandemia del COVID-19 han vuelto a poner de manifiesto la vulnerabilidad física y social de las generaciones mayores. Se ha convertido en una necesidad de primer orden asegurar que la sociedad tenga suficientes capacidades y recursos para atenderles.

Ante este fenómeno, desde 2019 el Grupo BID ha estado promoviendo la Economía Plateada en la región, donde BID Lab impulsa el desarrollo del ecosistema emprendedor para convertir el envejecimiento en oportunidades de crecimiento y generar mayor inclusión.

El reto es tan grande, que probablemente las mejoras orgánicas de los esquemas actuales no serán suficientes y se requerirá introducir soluciones

innovadoras, esas que naturalmente puede aportar el sector emprendedor. El valor de este estudio está en señalar la ruta para desarrollar el ecosistema que promueva esas innovaciones.

Quisiera destacar que la colaboración entre el BID y BID Lab para sacar adelante este estudio es una expresión del compromiso por brindar respuestas coordinadas y con mayor potencial de impacto y escala a las necesidades de la región, que es el norte de BIDImpact+, las grandes transformaciones del Grupo BID aprobadas por sus países miembros en marzo de 2024.

En BID Lab exploramos formas de fortalecer los ecosistemas emprendedores de la región para abordar sus retos trabajando mano a mano con el sector público. En este sentido, este estudio sobre el ecosistema con foco en servicios de cuidado establece un modelo de análisis que se puede aplicar a otros retos y sectores.

En estas páginas queda en evidencia que establecer y fortalecer un ecosistema toma tiempo y requiere un esfuerzo multisectorial. No hay atajo secreto. Por ello estoy segura de que este estudio será de ayuda para tomar pasos necesarios y seguros en el camino que hay que recorrer.

Irene Arias Hofman
CEO, BID Lab

Plan en 5 pasos

para el desarrollo de un ecosistema emprendedor de cuidados a largo plazo en América Latina y el Caribe



1 Acciones de diagnóstico

La investigación sugiere un primer paso esencial para establecer un **ecosistema de cuidados a largo plazo**.

DIAGNÓSTICO



Mapeo de la DEMANDA

Registro de personas que requieren el servicio.



Mapeo de la OFERTA

Registro de empresas, cuidadores y servicios de cuidados disponibles.

La fase de recopilación de datos **es esencial para conocer necesidades y recursos**.

La responsabilidad de gestión de los cuidados **puede variar según la región**.

Una vez completado este paso, **las autoridades podrán tener una base sólida para planificar las actuaciones posteriores, destinadas a mejorar la interacción entre la oferta y la demanda** y a optimizar los recursos destinados para los cuidados de largo plazo.



2

Oportunidades clave

Acciones estratégicas que pueden implementarse de forma rápida y generar un **impacto significativo** con una **inversión relativamente baja**.



MARCO REGULATORIO

CONTRATO ESTANDARIZADO para los cuidadores

CURRÍCULUM OBLIGATORIO para los profesionales

CURSOS DE FORMACIÓN para las personas cuidadoras

CERTIFICACIONES para los cuidadores

Creación de **CENTROS privados DE FORMACIÓN**

Formación de **CUADROS DE ASOCIACIONES** y cooperativas de cuidadores

PORTAL DIGITAL para el encuentro entre la oferta y la demanda

Vehículos de **FINANCIAMIENTO** privado

Cuadros de **ASOCIACIONES O COOPERATIVAS** que empoderen a los profesionales del sector y les ayuden a organizarse

Sistema de **CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD** de los servicios

3 Inversiones estratégicas



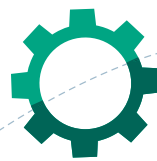
Establecer **MECANISMOS DE FINANCIAMIENTO** público o colaborativo



Ofrecer **MICROCRÉDITOS Y PRÉSTAMOS** específicos.



Crear **INCUBADORAS y ACELERADORAS**



CENTROS DE INNOVACIÓN Y emprendimiento (HUBS)



Promover la **EXTERNALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS** de cuidado



Mecanismos de **COPAGO** del sector público o privado



4

Acciones de apoyo

Son acciones que, aunque no generan un impacto inmediato significativo, son **importantes para construir las bases del ecosistema de cuidados**.



CAMPAÑAS DE SENSIBILIZACIÓN

Educar al público sobre la importancia de los cuidados a largo plazo y el potencial emprendedor que tienen en términos de generación de empleo.



SEGUROS DE RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

Implementar el acceso a seguros de responsabilidad para los cuidadores, protegiendo tanto a los profesionales como a los beneficiarios.



CAMPAÑAS DE VALORIZACIÓN

Promover la importancia de los cuidadores y sus servicios en la sociedad, mejorando la percepción pública y atrayendo más talento al sector.



ORGANIZACIÓN DE EVENTOS

Ferias, *hackathons* y talleres que ayuden a los emprendedores a conectarse, aprender y visibilizar sus soluciones innovadoras en el sector de cuidados.

5

Acciones de consolidación

Son aquellas que, si bien no dan lugar a un cambio inmediato, tienen **relevancia para la consolidación del ecosistema a largo plazo**.





Cuidados de largo plazo en el contexto de América Latina y el Caribe

Envejecimiento y necesidad de cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe

La región de América Latina y el Caribe está experimentando una transformación demográfica significativa, caracterizada por el rápido envejecimiento de su población. Este fenómeno plantea desafíos que no pueden ser afrontados solo desde el sector público y la sociedad civil, sino que requieren también el desarrollo de emprendimientos privados que ofrezcan soluciones innovadoras en el sector de los cuidados. La esperanza de vida al nacer ha alcanzado un hito histórico, al pasar de los 29 años en 1900 a los

75 años en 2021 (Aranco *et al.* 2022). Actualmente, América Latina y el Caribe es la región que más rápido envejece en el mundo, y se estima que su población mayor de 65 años aumentará del 10% al 20% en, aproximadamente, 29 años, casi la mitad del tiempo que registró en Europa el mismo proceso. Asimismo, este fenómeno cuenta con un importante componente de género, ya que la esperanza de vida de los hombres al nacer es de 72 años frente a los 78,5 de las mujeres, quienes tienen más probabilidades de caer en la pobreza cuando envejecen (Aranco *et al.* 2022).

En la actualidad, más de ocho millones de personas mayores en la región no pueden realizar al menos una actividad básica de la vida diaria de forma independiente. Este fenómeno, conocido

En las próximas décadas, se espera que la proporción de ancianos de más de 80 años aumente del 14,5% –cifra de 2019– al 22%

como *dependencia funcional*, afecta al 12% de los mayores de 60 años y al 27% de quienes superan los 80 (Aranco *et al.* 2018), y es uno de los principales motivos de la necesidad de cuidados de largo plazo (conocidos en in-

glés como *long-term care*). En las próximas décadas, se espera que la proporción de ancianos de más de 80 años aumente del 14,5% –cifra de 2019– al 22% –estimación para 2050– dentro del conjunto de los mayores de 60 años, lo cual supone una prolongación de la vejez y, por tanto, un incremento de la aludida dependencia funcional (Cafagna *et al.* 2019); con ello, se producirá un crecimiento exponencial de la demanda de cuidados de largo plazo. Asimismo, como consecuencia de los procesos descritos, se prevé que, en 2050, habrá más de 27 millones de personas mayores que precisarán tales atenciones (Cafagna *et al.* 2019).

La necesidad de cuidados se acentúa por las enfermedades crónicas, más comunes en las personas mayores (González-González *et al.* 2019), y afecta en mayor medida a las mujeres, debido a su esperanza de vida más elevada y su mayor propensión a las enfermedades debilitantes de baja mortalidad (Luy y Minagawa 2014). A su vez, los factores socioeconómicos también influyen de forma significativa en la dependencia, lo cual supone que los grupos más vulnerables resultan más perjudicados (Aranco *et al.* 2022).

Los cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe han sido históricamente proporcionados de modo informal por las mujeres en el ámbito familiar. Ellas brindan entre el 63% y el 84% de tales cuidados en la familia y asumen del 72% al 88% del total de las horas dedicadas a estos (Stampini *et al.* 2020). Sin embargo, el descenso de la tasa de natalidad y los avances en el acceso de las mujeres al mercado laboral ponen de manifiesto una mayor demanda de servicios de cuidado formales. Por otro lado, se observa que la dispersión geográfica de las familias también ha llevado a que muchos adultos mayores carezcan

de una red familiar cercana para asistirles en sus actividades diarias.

Por todo ello, resulta crucial generar recursos tanto públicos como privados para abordar este desafío (Cafagna *et al.* 2019) y, al respecto, el papel del sector privado será determinante para cubrir la brecha de servicios de atención y responder a esta creciente demanda con soluciones escalables.

Oferta insuficiente del sector público y oportunidades del sector privado en los cuidados de largo plazo

Los servicios públicos de cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe suelen tener una cobertura y una calidad bajas, están fragmentados y, en muchos casos, carecen de la financiación adecuada. Argentina y Costa Rica, países con la cobertura pública más amplia de la región, llegan a tan solo el 20% de las personas mayores dependientes (Aranco *et al.* 2022). En esa región, el sector privado ofrece una parte importante de los servicios de atención a la dependencia (Jiménez *et al.* 2021), pero estos son limitados y, en general, accesibles solo para quienes gozan de un alto nivel socioeconómico. El informe sobre la economía plateada de Okumura *et al.* (2020) identifica los siguientes subsectores emergentes dentro de este ámbito:

- **La atención a la dependencia en el domicilio.**
- **La teleasistencia.**
- **La capacitación de los recursos humanos y la certificación de los proveedores.**
- **La robótica para fomentar la independencia (por ejemplo, dispositivos portátiles o wearables para el monitoreo de personas con deterioro cognitivo, detectores de caídas, botones del pánico, etc.).**

Es previsible que toda esta oferta de servicios aumente, tanto en cantidad como en calidad, y que las iniciativas público-privadas proliferarán de forma especial en el ámbito de la atención domiciliaria. A medida que la oferta pública se revela insuficiente y el sector privado muestra un potencial

creciente, deviene fundamental crear un ecosistema emprendedor que fomente la innovación, el acceso a estos servicios y su sostenibilidad, de modo que los cuidados de largo plazo se puedan hacer más accesibles y de mejor calidad para toda la población. En este sentido, el presente informe contribuye a ese esfuerzo gracias a la generación de conocimiento relevante orientado hacia ese objetivo.

Objetivos del informe

El objetivo de este informe es recomendar una lista de medidas y un *toolkit* para que las Administraciones públicas, principalmente los municipios, puedan promover el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en el sector de los cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe.

Por definición, «Los cuidados de largo plazo incluyen una amplia gama de servicios y ayudas personales, sociales y médicas que garantizan que las personas con una pérdida significativa de su capacidad intrínseca (debido a una enfermedad mental o física y a una discapacidad), o en riesgo de padecerla, puedan mantener un nivel de capacidad funcional acorde con sus derechos básicos y su dignidad humana.» (World Health Organization 2022).

Dentro del espectro de los cuidados de largo plazo, podemos distinguir dos categorías principales: **cuidados sin dependencia** y **cuidados con**

dependencia. Los primeros se enfocan en individuos que, aunque sean mayores, aún conservan su autonomía y no requieren asistencia constante. Ese tipo de cuidados suelen incluir medidas preventivas que buscan mantener y mejorar la calidad de vida y retrasar o prevenir la dependencia, como los ejercicios de memoria, la fisioterapia preventiva y los programas de bienestar social. Los segundos se dirigen a quienes no pueden realizar por sí mismos las actividades esenciales de la vida cotidiana debido a limitaciones físicas o cognitivas. En este caso, la asistencia abarca una gama de servicios que van desde la ayuda en tareas domésticas, hasta la atención médica y terapéutica especializada, y se adaptan al grado de dependencia de la persona en cuestión.

Este estudio pone el énfasis en los cuidados con dependencia. Sin embargo, se explorará el grupo sin dependencia como un área de actividades preventivas, al entender que la prevención contribuye a retrasar la transición a la segunda categoría. Ambos tipos de atención representan oportunidades emprendedoras para el sector privado, siempre que se cuente con un ecosistema propicio que incentive la participación de emprendedores e inversores en la creación de soluciones viables desde el punto de vista económico. El desafío radica en establecer un entorno que no solo apoye el lanzamiento y el crecimiento de estas iniciativas, sino que también asegure su sostenibilidad y su contribución efectiva a la sociedad.





2

Metodología del informe

A fin de identificar aspectos clave para la construcción de un ecosistema emprendedor para los cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe, el proceso metodológico se estructuró en cinco pasos principales:

1. Identificación de un marco teórico para la creación de un ecosistema emprendedor

Se inició con una revisión exhaustiva de la literatura sobre ecosistemas de emprendimiento, con el objetivo de identificar las dimensiones clave aplicables al sector de los cuidados de largo plazo. El marco teórico de referencia utilizado fue el establecido por Daniel J. Isenberg (2010), ampliamente reconocido en el ámbito de los estudios

sobre ecosistemas emprendedores. Sobre esta base se comenzó a estructurar el análisis.

2. Adaptación del marco teórico a la realidad de los cuidados de largo plazo

Tras el primer paso, se procedió a adaptar el modelo identificado a las particularidades del sector de los cuidados de largo plazo en la región objeto de estudio. Para ello, se examinó un amplio conjunto de informes y artículos académicos que cubren tanto los desafíos demográficos como los sistemas de atención a la dependencia. La adaptación buscó integrar las especificidades del sector de los cuidados con las dimensiones clave del ecosistema emprendedor identificadas con carácter previo.

3. Adecuación de las dimensiones del ecosistema emprendedor a los cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe

A continuación, las dimensiones teóricas adaptadas fueron validadas y enriquecidas mediante la realización de cinco grupos focales en España, Uruguay, Costa Rica, Colombia y Brasil, respectivamente, que reunieron a un total de 36 profesionales del sector (véase el **Anexo**). Estos grupos focales, desarrollados entre noviembre de 2023 y febrero de 2024, se estructuraron para obtener información sobre las barreras y las palancas que influyen en la creación de un ecosistema emprendedor en cuidados de largo plazo. Con ese fin, se incluyeron actores clave del ecosistema, como representantes de las Administraciones públicas, emprendedores en cuidados y expertos en cuidados.

4. Validación de las cinco dimensiones del modelo: funciones y actores clave

Con la información recopilada en los grupos focales, se identificaron y definieron las funciones y los actores clave para cada una de las dimensiones del ecosistema emprendedor en el sector de los cuidados. Más tarde, todas fueron validadas a través de entrevistas en profundidad con cinco actores relevantes del sector en los países estudiados. Esta fase permitió asegurar que el modelo propuesto refleja de manera adecuada la realidad del sector en la región.

5. Confirmación y recopilación de *inputs* de expertos

Por último, los resultados del estudio, junto con el modelo de ecosistema ajustado, fueron presentados a los expertos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el fin de recoger sus comentarios y validar los hallazgos. Esta etapa de confirmación resultó fundamental para garantizar que las recomendaciones y el *toolkit* propuesto sean viables y aplicables en los diferentes contextos de América Latina y el Caribe.

En definitiva, el producto de todo este proceso es un marco conceptual adaptado que ilustra las funciones clave necesarias para el fortalecimiento de un ecosistema sólido para los emprendedores en

el sector de los cuidados de largo plazo. Además, se han formulado una serie de recomendaciones y propuesto un *toolkit* que permite a las Administraciones públicas, en particular en el ámbito municipal, dar seguimiento al desarrollo de su ecosistema y priorizar las medidas de implementación según su impacto y su grado de dificultad.





3.

Marco teórico para el desarrollo de un ecosistema emprendedor de cuidados de largo plazo adaptado al contexto de América Latina y el Caribe

Ecosistemas emprendedores

Los ecosistemas emprendedores representan el terreno fértil para que los emprendedores nazcan y florezcan y sus negocios se expandan, al tiempo que conforman redes vivas y resilientes de recursos interconectados que operan en un espacio geográfico definido. Su vitalidad depende de la interacción y la colaboración entre elementos tan variados como el capital, el talento humano, la infraestructura de apoyo, las políticas gubernamentales y una cultura que valore y promueva la toma de riesgos y la innovación. Estos factores actúan de forma sinérgica para remover obstáculos

al emprendimiento, favorecer la emergencia de oportunidades y permitir que las ideas se conviertan en empresas tangibles y sostenibles (Acs *et al.* 2014).

El modelo de ecosistemas emprendedores de Isenberg (2010), caracterizado por su enfoque práctico, destaca la necesidad de que su diseño sea holístico, con el argumento de que los factores económicos, por sí solos, son insuficientes para nutrir la actividad emprendedora. De hecho, al contrario, deben ser complementados con un entorno cultural y social que respalde el espíritu emprendedor, con medidas que van desde la

educación promotora del pensamiento creativo y la resiliencia hasta políticas públicas facilitadoras de la creación y el crecimiento de nuevas empresas. Un ecosistema emprendedor efectivo es, por tanto, un mosaico de prácticas, actitudes y recursos que, cuando están alineados, no solo impulsan la innovación y el crecimiento económico, sino que también contribuyen al bienestar social y al desarrollo sostenible. Este enfoque integral resulta crucial para entender la complejidad y el potencial de los ecosistemas emprendedores y para desarrollar estrategias que promuevan una prosperidad compartida y duradera.

Figura 1
Ecosistema emprendedor para los cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe

La adecuación del modelo de Isenberg a los cuidados de largo plazo y al contexto de América Latina y el Caribe

La adaptación del modelo de Isenberg a los cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe surge de un proceso de investigación participativo, en el cual los actores relevantes del sector, a través de grupos focales y entrevistas, han contribuido a refinar y enriquecer el modelo original con nuevas funciones y actores. Esta versión modificada se ajusta a las necesidades específicas de la región y enfatiza la creación de políticas públicas armonizadas, de mecanismos de financiamiento adecuados y de una cultura que valore cada vez más el envejecimiento y los



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de ecosistemas emprendedores de Isenberg (2010), adaptado al sector de los cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe.

cuidados de larga duración (véase la **Figura 1**). Uno de los resultados del proceso de investigación realizado para este informe es la identificación de los principales actores de este ecosistema (véase la **Tabla 1**). Estos son variados e incluyen Gobiernos locales y nacionales, instituciones financieras, entidades de educación y formación,

profesionales de la salud y, no menos importante, los propios emprendedores. Los clústeres se centran en la creación de políticas inclusivas, la facilitación del financiamiento, la promoción de la cultura emprendedora, el desarrollo de soportes y estructuras, el fortalecimiento del capital humano y el acceso a los mercados.

TABLA 1

Principales actores del ecosistema emprendedor en el sector de los cuidados de largo plazo, ordenados en función del modelo teórico aplicado

Clústeres	Actores
Políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio que coordina la demanda y la oferta en su territorio (u otro nivel de Administración pública, en su caso). • Ministerio de Servicios Sociales u organismo equivalente. • Miembros de mesas cívicas. • Miembros de Gobiernos regionales (en sus diferentes modelos).
Financiamiento emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Inversores privados (<i>venture capital, angel investors, etc.</i>). • Financiadores o cofinanciadores públicos. • Entidades que apoyan a través de subvenciones y créditos. • Empresas de seguros.
Cultura emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> • Periodistas. • Influenciadores. • Actores de la industria del entretenimiento.
Estructuras de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos o entidades que faciliten la integración entre todas las instituciones que trabajan con mayores. • Grupos o entidades enfocados en conseguir la unión de todos los emprendedores que operan en este ámbito.
Desarrollo de capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Escuelas de formación tanto públicas como privadas. • Miembros de cooperativas de profesionales del sector formados y organizados para poder ofrecer sus servicios.
Acceso a los mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes empresas. • Creadores de plataformas digitales.



Actores y funciones del modelo adaptado incluyendo ejemplos de actuación

El trabajo realizado entre noviembre de 2023 y febrero de 2024 ha llevado a la adaptación del modelo de ecosistemas emprendedores de Isenberg (2010) al sector de los cuidados de largo plazo. A través de la participación de 36 profesionales en 5 grupos focales desarrollados en España, Uruguay, Costa Rica, Colombia y Brasil, así como de la realización de 5 entrevistas personalizadas a otros actores relevantes, se recopiló valiosas perspectivas de una diversidad de actores y funciones involucrados en esta área.

Estas interacciones han permitido una reevaluación profunda de las dinámicas del ecosistema

emprendedor, que lo orienta de modo específico hacia el fortalecimiento de la infraestructura de cuidados de largo plazo. La adaptación del modelo de Isenberg propuesta refleja un enfoque holístico e integrador, que no solo reconoce las barreras y las palancas identificadas a través de los diálogos con los emprendedores, cuidadores, académicos y otros actores clave, sino que también propone un marco operativo para catalizar emprendimientos efectivos en este sector vital.

Las funciones dentro del ecosistema adaptado abarcan desde la creación de políticas públicas hasta la ejecución de estrategias de mercado,

todas alineadas para impulsar la innovación y el desarrollo sostenible de servicios de cuidado de largo plazo. Cada una de las funciones identificadas en los distintos clústeres del ecosistema emprendedor para los cuidados de largo plazo refleja la contribución directa o indirecta de los actores clave que, en distintas calidades, participaron en los grupos focales. Estas delinean los roles que los intervinientes actuales o futuros pueden desempeñar en el fortalecimiento y desarrollo del referido ecosistema. Los actores involucrados son variados e incluyen, entre otros, organismos gubernamentales y educativos, emprendedores o entidades financieras.

Políticas públicas

La armonización de legislaciones y la creación de normativas son funciones esenciales para establecer un marco legal que promueva la equidad y la accesibilidad en lo que se refiere a los servicios de cuidado. En especial, resulta fundamental que exista una regulación y una fiscalización de la calidad de los servicios ofrecidos por la iniciativa privada. Asimismo, los mecanismos de copago y los programas de cofinanciación también resultan interesantes para equilibrar la carga financiera de esta necesaria actividad entre la ciudadanía y el Estado.

1. Actores de referencia para este clúster

En el estudio se ha puesto de manifiesto que el actor más relevante para este clúster es la entidad del sector público encargada de coordinar la demanda y la oferta de cuidados a nivel territorial, que varía de forma significativa según el país y el área geográfica. En algunos casos, esta coordinación está más centralizada, mientras que, en otros, se realiza desde un ámbito más local, como los municipios. Entre sus responsabilidades se encuentra la de facilitar la articulación de la oferta, tanto pública como privada, y asegurar que exista un acceso adecuado a los servicios. Adicionalmente, en ciertos contextos, otras entidades públicas o independientes pueden encargarse de la cer-

tificación y la verificación de la calidad de las prestaciones ofrecidas. Entre otros actores clave que también contribuyen a estos esfuerzos, se incluyen los ministerios encargados de gestionar los servicios sociales, las mesas cívicas y los modelos de gobernanza regionales, cuya función puede variar según la estructura administrativa de cada país.¹

2. Funciones

En el estudio se han detectado tres funciones principales de los actores de este clúster:

- **Marcos legales y/o regulatorios**

Descripción

Consiste en fijar y armonizar los marcos legales y/o regulatorios a nivel local para que sean compatibles con los de ámbito nacional, cuando estos existen, de modo que se garanticen los derechos y los servicios a las personas dependientes. Tales marcos deben definir con claridad los tipos de servicios cubiertos y las responsabilidades de los proveedores tanto públicos como privados, así como asegurar la flexibilidad necesaria para la contratación del personal cuidador, con inclusión de las modalidades de trabajo que respondan a las necesidades del sector y de los trabajadores. Resulta crucial contar con un modelo regulatorio que establezca de forma clara los tipos de emprendimientos en el sector y los requisitos específicos para su apertura y funcionamiento, y que asegure un entorno legal adecuado para su desarrollo.

Impacto

Protege a los usuarios y regula la industria de los cuidados, mejorando la coherencia y la calidad de estos servicios.

¹Los actores analizados para esta parte del estudio incluyen: Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 (España); comunidades autónomas de Castilla y León y el País Vasco (España); Agencia Nacional de Investigación e Innovación (Uruguay); Agencia Nacional de Desarrollo (Uruguay); Ministerio de Salud Pública, Sección de Arquitectura (Uruguay); Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (Costa Rica); Instituto Mixto de Ayuda Social (Costa Rica); Banco Nacional de Desarrollo Económico e Social (Brasil); Alcaldía de Manizales (Colombia); y Cámara de Comercio de Bogotá (Colombia).

- **Contrato estandarizado para la persona cuidadora profesional**

Descripción

Tiene por objeto establecer un contrato estandarizado para los cuidadores profesionales, que defina de manera clara los términos y las condiciones laborales aplicables tales como el salario, las horas de trabajo y los derechos y las responsabilidades del cuidador, incluidos los beneficios sociales y de seguridad laboral. El marco contractual debe adaptarse a las distintas modalidades de prestación de servicios (por horas, a tiempo completo, trabajo nocturno, etc.) y asegurar la equidad en las condiciones laborales.

Impacto

Aporta transparencia y protección tanto para los cuidadores como para los beneficiarios de los cuidados, lo cual permite reducir el riesgo de explotación laboral y mejorar las condiciones de trabajo. Además, al uniformar los contratos, se facilita la movilidad laboral y se promueve la profesionalización del sector. Todo ello incentiva a más personas a optar por carreras en el ámbito de los cuidados de largo plazo.

- **Mecanismos públicos de verificación de la calidad de los servicios**

Descripción

Persigue establecer y desarrollar mecanismos públicos que evalúen y verifiquen de manera continua la calidad de los servicios de cuidados de largo plazo. Pueden incluir auditorías regulares, encuestas de satisfacción a los usuarios y sistemas de certificación de los proveedores de servicios, así como plataformas de reporte de incidentes o incumplimientos. En todo caso, deben ser accesibles, transparentes y adaptables a las diferentes realidades locales.

Impacto

Promueve que los servicios de cuidados cumplan con los estándares mínimos de calidad y que los beneficiarios reciban una atención adecuada y digna. Además, genera confianza y estimula la competencia positiva entre proveedores. Al fomentar la mejora continua, los mecanismos creados contribuyen a elevar los niveles de profesionalización y eficiencia del sector.



3. Ejemplos de actuación

- En el grupo focal de Uruguay, un emprendedor de una *healthtech* hizo referencia al retraso sufrido en el proceso de patente de su producto: «A nosotros nos está pasando que tenemos un emprendimiento que tiene que pasar por un proceso de validación y homologación por expertos antes de salir al mercado. Nos encontramos con que ese trámite se demora un año. Hay productos que quieren salir al mercado y no pueden».
- Una emprendedora social en cuidados declaró en el grupo focal de Costa Rica: «La parte burocrática es otra gran barrera para nosotros, los emprendedores. Si pudiese soñar, de alguna manera pediría una ventanilla única donde a uno se le pueda facilitar absolutamente todo lo que se requiera para el emprendimiento en cuidados en un solo lugar. Esto nos ayudaría también a facilitar los procesos».

Financiamiento emprendedor

El acceso al financiamiento resulta crítico para el despegue y el sostenimiento de los emprendimientos. De hecho, en el estudio se ha mencionado la falta de financiación como una de las barreras principales a la hora de iniciar un emprendimiento de cuidados de largo plazo, así como la necesidad de atraer a inversores para proyectos de mayor envergadura como la creación de residencias o centros de día o las iniciativas de *cohousing*.

1. Actores de referencia para este clúster

Además de inversores privados como *venture capital*, *angel investors*, inversores del sector, existen otras palancas como la financiación o la cofinanciación pública y las entidades que apoyan a través de subvenciones y créditos, así como las empresas de seguros.²

2. Funciones

En el estudio destacan cuatro funciones principales de los actores de este clúster:

• Programas de financiación

Descripción

Tiene por objeto crear programas de financiación o cofinanciación para emprendimientos (infraestructuras y servicios de cuidados de largo plazo). Pueden incluir concursos de ideas, subvenciones, préstamos a bajo interés, incentivos fiscales y asociaciones público-privadas que apoyen tanto a las nuevas empresas como a la expansión de las existentes.

Impacto

Facilita la creación de nuevas compañías de cuidados de largo plazo. Al proporcionar acceso al capital y reducir las barreras financieras, los programas permiten que más emprendedores accedan al mercado de cuidados de largo plazo, lo cual fomenta la competencia y la innovación. También se asegura que las infraestructuras necesarias estén disponibles y resulten sostenibles de largo plazo.

• Microcréditos y préstamos

Descripción

Consiste en ofrecer microcréditos y préstamos específicos para la formación de cuidadores y el establecimiento de empresas de cuidados.

²Los actores analizados para esta parte del estudio son los siguientes: Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 (España); comunidades autónomas de Castilla y León y el País Vasco (España); Agencia Nacional de Investigación e Innovación (Uruguay); Agencia Nacional de Desarrollo (Uruguay); inversores privados (Uruguay); Consejo Nacional de la Persona Adulta Mayor (Costa Rica); Igloo Network (Brasil); Yunus Social Business (Brasil); Samsung Ocean – Inova.USP (Brasil); Banco Popular (Colombia); Fondo Emprender del SENA (Colombia); Sisbén (Colombia); Fiare Banca Ética (España); y Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (Brasil).

Impacto

Promueve el emprendimiento en el sector, lo cual facilita la entrada de nuevos proveedores. En la medida en que reducen las barreras de entrada, los microcréditos y los préstamos permiten que individuos y pequeñas empresas desarrollen sus capacidades y ofrezcan servicios de alta calidad. Además, apoyan la profesionalización al financiar la formación y la certificación de las personas cuidadoras.

• Seguros de responsabilidad profesional

Descripción

Persigue proveer la reglamentación y el acceso a los seguros de responsabilidad profesional para los cuidadores. Deben cubrir posibles daños o negligencias durante la prestación de los servicios, de modo que tanto los prestadores como los beneficiarios queden protegidos.

Impacto

Protege a ambas partes, lo cual proporciona un entorno de trabajo seguro y profesional. Los seguros de responsabilidad profesional incrementan la confianza en los servicios de cuidados, puesto que garantizan que los cuidadores estén cubiertos ante posibles demandas y que los beneficiarios reciban una compensación adecuada en caso de incidentes. Ello contribuye a la estabilidad y el profesionalismo del sector.

• Mecanismos de copago

Descripción

Consiste en establecer sistemas de copago en los que los costes de los cuidados se compartan entre el Estado y los usuarios, en función de sus capacidades económicas. Pueden incluir subsidios, pagas adicionales en el sistema de jubilación, descuentos escalonados y tarifas acordes a los ingresos.

Impacto

Hace que los cuidados sean más accesibles desde el punto de vista económico, al distribuir la carga financiera de manera equitativa. Permite que más personas tengan la posibilidad de acceder a servicios de calidad sin que el coste constituya una barrera insuperable. Además, el copago promueve la sostenibilidad financiera del sistema de asistencia, ya que permite al Estado proporcionar apoyo sin sobrecargar sus recursos.

3. Ejemplos de actuación

- En el grupo focal de Colombia se mencionó el tema del impuesto de la estampilla: «Colombia tiene una normativa clara alrededor del impuesto de la estampilla, que justamente va para el tema de cuidados de largo plazo. El 2 % del valor de los contratos (que es un valor alto en los diferentes entes territoriales) está dirigido exclusivamente a personas mayores, a centros de días de personas mayores y al cuidado a largo plazo de las personas mayores. Si que hay que tener en cuenta que se usa mucho en los municipios grandes como Bogotá y Medellín, pero no tanto en los municipios pequeños».
- En el grupo focal de España, un participante en un proyecto de *cohousing* sénior hizo referencia a una subvención pública que su proyecto recibió y a cómo esta contribuyó a la consolidación de su modelo alternativo a las residencias: «En España debe haber cuatro o cinco *cohousings* que llevan entre 5 y 10 años funcionando. Nos hemos apoyado en ellos y hemos aprendido de su experiencia. Asimismo, a través de la asociación Jubilares y gracias a una subvención del Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030, se ha creado un grupo de siete cooperativas y ahora estamos elaborando entre todos una estrategia de cuidados para presentar al Ministerio a finales del año que viene».

Cultura emprendedora

Para fortalecer el ecosistema emprendedor alrededor de los cuidados de largo plazo, resulta fundamental trabajar el aspecto relativo a la cultura emprendedora, poniendo especial atención en no mezclarla con la cultura de aceptación y respeto hacia las personas mayores. Así, por una parte, en lo que se refiere a la primera, es necesario inculcarla a los niños desde los centros escolares, con el fin de que tomen conciencia de que pueden liderar la construcción de soluciones para la sociedad. Por otra parte, resulta crucial cambiar la percepción cultural del cuidado de las personas de edad avanzada y aumentar la valorización social de tal actividad.

1. Actores de referencia para este clúster

En este clúster, destacan actores como los periodistas, los influenciadores o *influencers* y la industria del entretenimiento, que desempeñan un papel vital en la transformación

cultural en la medida en que ayudan a derribar estereotipos y a promover la inclusión.³

2. Funciones

En el presente estudio se han detectado dos funciones principales de los actores de este clúster:

- **Sensibilización sobre oportunidades de emprender**

Descripción

Se trata de lanzar campañas de sensibilización con el fin de destacar las oportunidades de emprender en el área de los cuidados de largo plazo. Pueden incluir seminarios, conferencias, programas de medios y colaboraciones con influenciadores y líderes de opinión para resaltar el potencial del sector.

³Los actores analizados para este estudio incluyen: Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030 (España); Red Uruguay Emprendedor (Uruguay); Pensar en Grande (Uruguay); parientes de beneficiarios de cuidados de largo plazo (Brasil); y Fundación Saldarriaga Concha (Colombia).



Impacto

Resalta las oportunidades de negocio en el sector de cuidados de largo plazo, lo cual motiva a nuevos emprendedores y promueve su crecimiento.

• Campañas de valorización

Descripción

Consiste en implementar campañas culturales que promuevan la valorización de los cuidados de largo plazo, así como de los profesionales que trabajan en esta área. Pueden basarse en testimonios de beneficiarios, en historias de éxito de profesionales del sector o en programas educativos que creen nuevas narrativas sobre la edad y el envejecimiento y que destaquen la importancia de los cuidados de largo plazo. Es fundamental que también se centren en resignificar esta etapa de la vida y combatir la discriminación por razón de edad, promoviendo una visión positiva de la vejez y poniendo en valor el papel de los adultos mayores en la sociedad.

Impacto

Aumenta la valoración social de los servicios de cuidados y fomenta una cultura de respeto y apoyo a los adultos mayores. Mejora la percepción pública de los profesionales y los emprendedores del sector, lo cual permite atraer más talento y más recursos. Al destacar la labor valiosa y necesaria de todos ellos, se contribuye a reducir el estigma asociado a los cuidados de largo plazo y se promueve una mayor aceptación y reconocimiento de la importancia de tales servicios en la sociedad. El hecho de que se dé un nuevo significado a esta etapa vital y se combatan los estereotipos negativos sobre el envejecimiento supone que las campañas también pueden inspirar la creación de emprendimientos con un verdadero propósito de impacto social.

3. Ejemplos de actuación

- En el grupo focal de Colombia, el cofundador de una *healthtech* comentó que, a pesar de los

eventos y las iniciativas privadas para fomentar el emprendimiento en el sector de los cuidados de largo plazo, tiene dudas de que hoy en día la cultura se oriente lo suficiente hacia el cuidado de adultos mayores: «La Fundación Saldarriaga Concha organiza eventos para emprendedores. Este tipo de eventos hacen que uno salga motivado a seguir. Pero la cultura no está lo suficientemente volcada en el cuidado de la persona mayor. Esto se debe a que, con toda probabilidad, no tenemos esa visión de que nuestros mayores requieren un poco más de atención, cuidado, formación, etc. Sin embargo, por suerte se está iniciando un trabajo muy bonito en el tema de la edad, de la vejez, y el grupo de organizaciones que se encuentran hoy en día trabajando en ello, seguramente vaya a crecer. Necesitamos que crezca porque la pirámide poblacional, como sabemos, se está invirtiendo».

- En el grupo focal de Uruguay, un emprendedor de una herramienta de telemedicina robótica para fomentar la independencia de las personas mayores, que se gestó en parte gracias al apoyo de Pensar en Grande, mencionó: «Es importante comentar que las actividades que se hacen en Pensar en Grande generan sinergias que son muy productivas para los emprendedores. Por ejemplo, tomar un café después del trabajo. En esos momentos de intercambio es cuando se manifiestan las barreras o problemas, que son similares para todos».

Estructuras de apoyo

El soporte y las estructuras de apoyo, con toda su diversidad, son un elemento clave en el andamiaje del ecosistema de cuidados de largo plazo. Por ejemplo, las plataformas que conectan a los emprendedores del sector resultan fundamentales para promover el intercambio de información. También es importante destacar la existencia de eventos, premios, ferias y conferencias que pueden actuar como espacios de conexión y aprendizaje.

1. Actores de referencia para este clúster

Entre los más destacados, cabe señalar a aquellos grupos o entidades que facilitan la integración entre todas las instituciones que trabajan con personas mayores o los que se enfocan en unir a todos los emprendedores de este ámbito.⁴

2. Funciones

En el estudio se han detectado cuatro funciones principales de los actores de este clúster:

• Plataformas de intercambio

Descripción

Tiene por objeto desarrollar plataformas digitales que faciliten el intercambio de conocimiento, experiencia y contactos entre emprendedores del sector de los cuidados de largo plazo. Estas pueden incluir foros, *webinars*, bases de datos de investigación o recursos educativos.

Impacto

Fomenta la innovación y la colaboración en el sector al compartir mejores prácticas y recursos, lo cual facilita la formación de redes de apoyo y el aprendizaje continuo. Promueve la comunicación entre los diferentes actores del ecosistema y con ello se acelera la implementación de soluciones innovadoras y se mejora la calidad de los servicios ofrecidos.

• Centros de innovación

Descripción

Consiste en establecer centros de innovación y emprendimiento (*hubs*) específicos para el sector de los cuidados de largo plazo. Estos pueden ofrecer espacios físicos o virtuales, acceso a mentorías, financiación o recursos técnicos.

Impacto

Impulsa el avance de iniciativas singulares y fomenta al mismo tiempo una colaboración activa entre múltiples actores, de modo que se fortalece todo el ecosistema. Los centros, además de favorecer la mejora del servicio de cuidados de largo plazo, son importantes a la hora de favorecer la colaboración y la innovación, así como de facilitar la investigación y la creación de políticas y marcos de actuación más eficientes.

• Programas de incubación y aceleradoras

Descripción

Al igual que ocurre con los centros de innovación, la existencia de programas de incubación permite a los emprendedores incipientes contar con espacios y recursos para la incubación y la aceleración de *startups*, y también con servicios de apoyo, como las mentorías, que fortalezcan y aseguren su emprendimiento y les otorguen la seguridad necesaria para proseguir de forma independiente con su actividad.

Impacto

Proporciona un entorno de soporte integral para emprendedores que facilita la incubación y aceleración de nuevas empresas. Al reunir a emprendedores, inversores, investigadores y otros actores clave en un solo lugar, estos centros fomentan la colaboración interdisciplinaria y el desarrollo de soluciones

⁴Los actores analizados para este estudio incluyen: Universidad de Alicante (España); Mesa del Pirineo (España); Pensar en Grande (Uruguay); Incubadora Nexus (Uruguay); Pasaporte Emprendedor (Uruguay); ThalesLab Aceleradora Tecnológica (Uruguay); Endeavor (Uruguay); Ingenio, incubadora de emprendimientos del Laboratorio Tecnológico de Uruguay (Uruguay); KPMG (Uruguay); Red Uruguay Emprendedor (Uruguay); Fundación Astur (Uruguay); BID Lab (Costa Rica); Alterna (Guatemala); Connect Americas (Costa Rica); Catraca Livre (Brasil); Pequeñas Empresas & Grandes Negocios (Brasil); Fondo Emprender del SENA (Colombia); Consejo de Sabios y Sabias de Bogotá (Colombia); Endeavor (Colombia); Fundación Arturo y Enrica Sesana (Colombia); Fundación Saldarriaga Concha (Colombia); Confa (Colombia); BID Lab (Colombia); Associação Catarinense de Tecnologia, ACATE (Brasil); Instituto Caldeira (Brasil).

innovadoras para los desafíos de los cuidados de largo plazo. Además, impulsan la creación de empleo y el crecimiento económico local.

• Eventos

Descripción

Consiste en organizar y apoyar eventos especializados en el sector entre otros, conferencias, ferias, talleres y *hackathons*. Estos eventos pueden enfocarse en temas como, por ejemplo, la innovación en materia de cuidados de largo plazo, las nuevas tecnologías, las políticas públicas o las buenas prácticas.

Impacto

Proporciona un entorno dinámico para el intercambio de ideas y la creación de redes. Los eventos permiten a los emprendedores y demás profesionales del sector mantenerse actualizados con respecto a las últimas tendencias y desarrollos, obtener retroalimentación sobre sus proyectos y establecer conexiones valiosas con potenciales socios, inversores o clientes. Además, sirven como plataformas para visibilizar y promover las iniciativas y los avances en esta área.

3. Ejemplos de actuación

- En el grupo focal de Uruguay, uno de los participantes, emprendedor de una herramienta de telemedicina robótica para fomentar la independencia de las personas mayores, destacó la importancia de algunos de los actores mencionados previamente: «En el proceso fueron importantes: una incubadora de Nexus, dos agencias estatales (Agencia Nacional de Innovación e Investigación y Agencia Nacional de Desarrollo) y Endeavor, por medio del programa Pensar en Grande. Todos ellos fueron apoyos importantes, y, más tarde, conseguimos un inversor privado, que realizó una inversión en el *software* de la nube».

- También en el grupo focal de Uruguay, uno de los cofundadores de una empresa de robótica para fomentar la independencia habló sobre el apoyo de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de ese país: «Cuando arrancamos tuvimos mucho apoyo por parte de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay. Nos apoyaron en todo el proceso de validar la idea, ordenarla, hacer el prototipo... Asimismo, conseguimos los fondos para comenzar a raíz de la incubadora que trabaja con esta agencia nacional».



Desarrollo de capital humano

Debido a la especificidad de este sector, cuando hablamos de *capital humano* nos centraremos en este caso en lo que es diferencial de los profesionales del cuidado de largo plazo (cuidadores, gestores de planes de cuidado, administradores de centros de larga estancia, etc.). La formación especializada y el desarrollo de currículos acordes a las necesidades actuales del mercado son necesarios para preparar a los especialistas, en particular a los cuidadores. Muchos trabajos serán sustituidos por la inteligencia artificial (IA) y la automatización, pero seguro que no será este el caso propio del cuidador, que es intensivo en empatía. Además, las cooperativas de cuidadores pueden cobrar importancia en el desarrollo de capital humano en este ámbito. La flexibilización de los contratos laborales y la financiación de la formación son ejemplos de palancas que permiten reducir las barreras laborales existentes y ofrecer opciones de formalización y profesionalización a aquellos que se dedican a estas actividades.

1. Actores de referencia para este clúster

Los actores destacados en este clúster incluyen escuelas de formación, que imparten enseñanzas técnicas a la mano de obra cualificada para proporcionar cuidados de largo plazo o que proponen otros programas formativos para los cuadros de asociaciones y cooperativas. Destacan, por otra parte, las cooperativas de profesionales del sector que se han organizado para poder ofrecer sus servicios.⁵

2. Funciones

En el estudio se han detectado tres funciones principales de los actores de este clúster:

• Formación de cuidadores

Descripción

Consiste en implementar programas de formación continua para cuidadores, incluidos cursos *online* y presenciales. Estos deben cubrir aspectos como la atención centrada en la persona, la empatía y las habilidades

interpersonales; las técnicas de cuidado; la gestión de situaciones de emergencia; y el uso de tecnologías de asistencia.

Impacto

Mejora la calidad y profesionalidad de los servicios y asegura que los cuidadores estén bien preparados y actualizados en cuanto a las mejores prácticas del sector. La formación continua los ayuda a desarrollar sus habilidades y sus conocimientos, lo que, a su vez, mejora la experiencia y la seguridad de los beneficiarios. Además, la certificación oficial aumenta la credibilidad y la confianza en las prestaciones ofrecidas.

• Formación de cuadros de asociaciones y cooperativas

Descripción

Resulta importante empoderar al pequeño emprendedor, y una manera de lograrlo es por medio de asociaciones y cooperativas. La formación necesaria para gestionar estas entidades es diferente de la requerida para ser cuidador; por ello es importante que se ofrezca esta formación específica, con el fin de que estos últimos puedan beneficiarse de la estructura que aquellas proporcionan.

Impacto

Fomentar la formación de cooperativas de cuidadores y mejorar el nivel de formación de sus cuadros aumenta el poder de negociación y los recursos disponibles para los cuidadores. Aquellas les permiten trabajar de manera más colaborativa y eficiente, compartiendo costes y beneficios. También proporcionan una red de apoyo que ayuda a los trabajadores del sector a enfrentar los desafíos de su labor y a mejorar su bienestar profesional y personal.

⁵Los actores analizados para este estudio incluyen: Centro Interdisciplinario de Envejecimiento de Universidad de la República (Uruguay); Red Nacional de Organizaciones de Personas Mayores (Uruguay); Age-Friendly Institute (Brasil); Incubadora FIAP (Brasil); académicos y alumnos (Brasil); Universidad EAN (Colombia); Latimpacto (Colombia); facultades de tecnología e instituciones de enseñanza técnica del Centro Paula Souza (Brasil); y Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) del estado de Santa Catarina.

• Certificación de cuidadores

Descripción

Tiene por objeto implementar programas de certificación para cuidadores y servicios de cuidados de largo plazo. Esto incluye la definición de los perfiles profesionales necesarios, la creación de estándares de formación y la acreditación de las instituciones educativas que ofrecen cursos especializados en cuidados de largo plazo.

Impacto

Asegura la calidad y profesionalidad en los servicios ofrecidos, lo cual aumenta la confianza de los beneficiarios. La certificación garantiza que los cuidadores estén adecuadamente capacitados y que las prestaciones cumplan con los estándares establecidos. Además,

fomenta la profesionalización del sector, atrae a más personas cualificadas y mejora la calidad de vida de los beneficiarios.

3. Ejemplos de actuación

- En una de las entrevistas individuales realizadas, el cofundador de una *startup* de atención a la dependencia en el domicilio en Brasil comentó: «En el Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio del estado de Santa Catarina se ofrecen cursos gratuitos para cuidadores profesionales de mayores, para técnicos de enfermería, sobre terapia ocupacional, etc. Estos compiten con la formación privada que se queda restringida. De hecho, en el caso de la plataforma —que conecta a las familias con los cuidadores—, se promueve que los cuidadores hagan estos cursos».



Acceso a los mercados

El acceso al mercado quizá sea una de las áreas más cruciales para el desarrollo del ecosistema privado de cuidados de largo plazo. ¿Cómo vender? ¿Dónde vender? ¿Con qué socios? Son preguntas difíciles a las que todos los emprendedores se enfrentan y los del sector de cuidados de largo plazo no son una excepción. Vender exige mucho esfuerzo y mucho trabajo.

1. Actores de referencia para este clúster

Entre los más relevantes en este caso se incluyen grandes empresas así como creadores de plataformas digitales.⁶

2. Funciones

En el estudio destacan tres funciones principales de los actores de este clúster:

• Desarrollo de portales digitales

Descripción

Consiste en crear y promover portales digitales o aplicaciones móviles que centralicen la oferta de servicios, productos y soluciones de cuidados de largo plazo. Estos pueden incluir directorios de cuidadores, reseñas de servicios, herramientas de comparación de precios y opciones de reserva en línea.

Impacto

Facilita el acceso a información y a servicios para los beneficiarios y sus familias. Los portales digitales proporcionan una plataforma centralizada donde los usuarios tienen la posibilidad de encontrar y comparar opciones de asistencia, lo que aumenta la transparencia y la competencia en el sector. Además, constituyen una herramienta valiosa para los cuidadores y los emprendedores que buscan llegar a un público más amplio.

• Externalización de los servicios de cuidados con el sector público como cliente

Descripción

Se trata de fomentar que el sector público actúe como cliente mediante contratos de externalización con organizaciones sociales o emprendedores del sector de los cuidados. Un ejemplo de este modelo es la gestión de centros de día o de larga estancia, que pueden ser operados por entidades sin fines de lucro o emprendimientos del sector. Este enfoque permite que emprendedores sociales, a través de alianzas estratégicas, contribuyan a la creación de un ecosistema enfocado en los cuidados de largo plazo para que, de ese modo, se promueva la implementación de altos estándares de calidad y eficiencia.

Impacto

Fortalece la colaboración entre el sector público y los emprendimientos sociales. La externalización, con el sector público como cliente, genera oportunidades para aquellas iniciativas que desarrollen soluciones innovadoras y sostenibles y permite introducir prácticas de gestión más ágiles y flexibles. Con todo ello, se facilita la adaptación a las necesidades cambiantes de la población dependiente y se fortalece la capacidad del ecosistema emprendedor para generar un impacto social a escala.

• Mejora de la transición a la dependencia

Descripción

Una vez asentado un ecosistema básico de cuidados de largo plazo, la externalización de los servicios y la colaboración con grandes empresas pueden ayudar a mejorar otras

⁶Los actores analizados para este estudio incluyen: GeneXus Consulting (Uruguay), Verdeza Seniorliving (Costa Rica), Asociación Gerontológica Costarricense (Costa Rica), Mapfre (Costa Rica), Verdeza (Costa Rica), InovaHC (Brasil), SESC (Brasil), Universidad EAN (Colombia); y Sebrae (Brasil).

áreas del envejecimiento saludable que contribuirán a paliar las necesidades de dependencia de las próximas generaciones. Entre tales necesidades cabe destacar las siguientes: (i) actividades de ocio que ayuden a las personas mayores que todavía no son dependientes a encarar mejor la última etapa de sus vidas; y (ii) infraestructuras, como edificios de *cohousing* bien gestionados por empresas o por cooperativas de mayores.

Impacto

Las acciones orientadas al envejecimiento saludable tienen un impacto positivo en el ecosistema emprendedor de cuidados de largo plazo, ya que repercuten de forma positiva en la calidad de vida de los adultos mayores, en la medida en que mejoran sus capacidades físicas y mentales, fortalecen las redes de apoyo, favorecen su salud mental y contribuyen a la prevención de la soledad. Todo ello redunda en una vejez más sana y con mayor autonomía, y, a su vez, reduce la demanda de servicios institucionales.

3. Ejemplos de actuación

- En una entrevista individual, el cofundador de una *startup* de atención domiciliaria a la dependencia en Brasil describió la plataforma digital en los siguientes términos: «Es la mayor plataforma de cuidadores del sur de Brasil, especializada en conectar familias con cuidadores profesionales y de confianza mediante una meticulosa selección basada en experiencias, antecedentes legales y análisis psicológicos. La *startup* emplea tecnología avanzada para identificar al cuidador más adecuado para el hogar, el hospital o cualquier otro lugar, ofreciendo servicios seguros y de calidad».
- El cofundador de otra *startup* de atención a la dependencia en el domicilio expuso también en una entrevista individual: «La plataforma digital ofrece soluciones innovadoras para la asistencia en el hogar, facilitando la conexión y la gestión de las familias, los pacientes y los cuidadores de manera ágil, rápida y segura, sin necesidad de intermediarios. Su misión es crear un ecosistema que permita acceder al mejor cuidado de las personas, ofrecer oportunidades

a quienes tienen vocación de servicio para sobresalir y proporcionar una herramienta para gestionar de manera simple y eficiente el cuidado y la vida independiente en los hogares, mejorando la calidad de vida de todos los involucrados. Cuidarlos es útil tanto para quienes buscan un asistente como para aquellos que ya tienen un cuidador y desean que la experiencia sea tranquila y segura».





Plan modelo para el desarrollo de un ecosistema emprendedor de cuidados de largo plazo en América Latina y el Caribe

Los cinco pasos que presentamos a continuación son una síntesis de las recomendaciones clave surgidas de los clústeres analizados previamente en este informe, a saber: políticas públicas, financiamiento emprendedor, cultura emprendedora, estructuras de apoyo, desarrollo de capital humano y acceso a mercados. Cada uno de ellos refleja las prioridades identificadas en los clústeres integrando las necesidades urgentes y las oportunidades estratégicas que los actores han destacado como esenciales para fortalecer el ecosistema.

1. Acciones de diagnóstico

La investigación sugiere que el primer paso esencial para establecer un ecosistema de cuidados de largo plazo es realizar un diagnóstico completo, lo cual implica realizar un análisis detallado de la oferta y la demanda de los servicios de cuidado.

- **Mapeo de la demanda**

Crear un registro de las personas que requieren cuidados de largo plazo.

• Mapeo de la oferta

Identificar las empresas, los cuidadores y los servicios de cuidados disponibles.

Esta fase de recopilación de datos resulta crucial para comprender de forma plena las necesidades locales y los recursos disponibles.

El estudio destaca que la Administración municipal, por su cercanía a los ciudadanos, es la entidad mejor posicionada para ejecutar el mapeo. La municipalidad tiene la capacidad de identificar a los actores motivados a emprender en el sector de los cuidados y facilitar su interacción, al tiempo que fomenta sinergias entre los distintos participantes. No obstante, la responsabilidad de la gestión de los cuidados puede variar según la región: en algunos casos corresponde a la autoridad provincial o a la nacional. De ahí que el nivel administrativo encargado del diagnóstico dependa, en última instancia, del marco legal y organizativo de cada territorio.

Una vez completado este paso, las autoridades podrán tener una base sólida para planificar las actuaciones posteriores, destinadas a mejorar la interacción entre la oferta y la demanda y a optimizar los recursos destinados para los cuidados de largo plazo.

La Administración municipal, por su cercanía a los ciudadanos, es la entidad mejor posicionada para ejecutar el mapeo

• Desarrollar un contrato estandarizado para los cuidadores

Un contrato oficial para los cuidadores remunerados que asegure condiciones laborales justas y estandarizadas.

• Definir un currículum obligatorio para los profesionales

Establecer programas de formación obligatoria para los cuidadores remunerados, con el fin de asegurar que tengan las competencias necesarias para brindar servicios de calidad.

• Ofrecer cursos de formación para las personas cuidadoras

Ofrecer, desde el sector público, cursos que refuercen la formación profesional de cuidadores en el sector del cuidado de largo plazo.

• Ofrecer certificaciones para los cuidadores

Implementar un sistema de certificación oficial que valide las competencias y los conocimientos de los cuidadores profesionales.

• Fomentar la creación de centros privados de formación

Facilitar el desarrollo de centros de formación de cuidadores en el sector del cuidado de largo plazo.

• Fomentar la formación de cuadros de asociaciones y cooperativas de cuidadores

Incentivar la formación de cooperativas que permitan a los cuidadores trabajar en red, mejorando su capacidad de oferta y acceso a servicios de apoyo.

• Desarrollar un portal digital para el encuentro entre la oferta y la demanda

Facilitar la conexión entre los cuidadores y las personas que requieren asistencia a través de una plataforma digital, similar a un «Uber de los cuidados», que optimice la eficiencia del sistema.

2. Oportunidades clave

Las oportunidades clave son aquellas acciones estratégicas que pueden implementarse de forma rápida y generar un impacto significativo con una inversión relativamente baja, entre ellas:

• Establecer un marco regulatorio

Crear un marco legal claro que defina los requisitos para los emprendimientos en el sector de los cuidados, de modo que se fomente la inversión y la creación de empresas.

- **Fomentar vehículos de financiamiento privado**

Promover la oferta de mecanismos de financiación privados que faciliten la inversión en emprendimientos dentro del sector de cuidados de largo plazo.



- **Formación de los cuadros de asociaciones o cooperativas que empoderen a los profesionales del sector y les ayuden a organizarse**

Desarrollar acciones de formación que alienten la creación y el fortalecimiento de asociaciones y cooperativas de cuidadores, con el fin de facilitar su organización y su empoderamiento.

- **Desarrollar un sistema de certificación de la calidad de los servicios**

Crear un sistema para verificar la calidad de los servicios de cuidados, ya sea mediante un sello de calidad o a través de una plataforma digital de evaluación.

3. Inversiones estratégicas

Las inversiones estratégicas son aquellas que requieren una inversión considerable, pero tienen un fuerte impacto de largo plazo y resultan esenciales para el desarrollo sostenible del ecosistema. Estas deben dirigirse a:

- **Establecer mecanismos de financiamiento público o colaborativo**

Proveer fondos públicos o crear colaboraciones público-privadas para financiar emprendimientos en el sector de los cuidados.

- **Ofrecer microcréditos y préstamos específicos**

Facilitar el acceso a la financiación para cuidadores y emprendedores, mediante microcréditos y préstamos específicos para la formación y la creación de empresas.

- **Crear incubadoras y aceleradoras**

Establecer incubadoras y aceleradoras especializadas en emprendimientos de cuidados, que apoyen la creación de soluciones innovadoras y sostenibles.

- **Centros de innovación y emprendimiento (hubs)**

Desarrollar centros de innovación para fomentar la colaboración y la creación de nuevos servicios y modelos de negocio en el sector.

- **Promover la externalización de los servicios de cuidado**

Fomentar que el sector público actúe como cliente mediante contratos de externalización con organizaciones sociales y emprendimientos para la gestión de los centros de cuidado.

- **Mecanismos de copago**

Implementar sistemas que permitan compartir los costes de los servicios de cuidados de largo plazo entre el beneficiario y el sector público o privado, de modo que se facilite el acceso a los servicios de calidad.

4. Acciones de apoyo

Son acciones que, aunque no generan un impacto inmediato significativo, resultan importantes para construir las bases del ecosistema de cuidados. Entre ellas encontramos las siguientes:

- **Desarrollo de campañas de sensibilización**

Educar al público sobre la importancia de los cuidados de largo plazo y el potencial emprendedor que presentan en términos de generación de empleo.

- **Proveer seguros de responsabilidad profesional**

Implementar el acceso a seguros de responsabilidad para los cuidadores, de modo que tanto los profesionales como los beneficiarios queden protegidos.

- **Implementar campañas de valorización de los cuidados**

Promover la importancia de los cuidadores y sus servicios en la sociedad, con el fin de mejorar su percepción pública y atraer más talento al sector.

- **Organizar eventos especializados**

Ferias, *hackathons* y talleres que ayuden a los emprendedores a conectarse, aprender y visibilizar sus soluciones innovadoras en el sector de cuidados.

5. Acciones de consolidación

Las acciones complementarias son aquellas que, si bien no dan lugar a un cambio inmediato, tienen relevancia para la consolidación del ecosistema de largo plazo. Consisten en:

- **Desarrollar programas de apoyo entre grandes y pequeñas empresas de cuidados**

Facilitar la colaboración entre compañías de pequeño y gran tamaño para mejorar el acceso a los mercados y los recursos.

- **Promover iniciativas integrales para mejorar la salud y el bienestar de los mayores**

Desarrollar iniciativas que fomenten tanto la salud física y mental como el bienestar general de los mayores, integrando actividades de ocio y recreación que mejoren su calidad de vida.

Resulta de particular importancia comprender que los elementos de este ecosistema de cuidados no funcionan de manera aislada, sino que se retroalimentan entre sí de manera continua. Este sistema interconectado requiere un enfoque coordinado, en el que cada acción se apoye en la otra para lograr un ecosistema robusto y autosostenible. Resulta esencial abordar tal proceso de forma holística, teniendo presente que el éxito en cada área depende de la integración de los distintos componentes y de la colaboración entre ellos.

Con el objetivo de facilitar la implementación de los cinco pasos descritos, hemos desarrollado un ***toolkit* de evaluación del ecosistema emprendedor para el sector de los cuidados de largo plazo**. Este ofrece una serie de herramientas y guías prácticas que permiten a los administradores públicos y demás actores clave evaluar el estado actual del ecosistema en su municipalidad, priorizar las intervenciones necesarias y hacer un seguimiento de los avances. El *toolkit* está diseñado para alinearse con los clústeres identificados en este informe y con las acciones descritas en los cinco pasos, por lo que proporciona una hoja de ruta clara y práctica para la creación de una estructura de cuidados sólida y sostenible. Gracias a la utilización del *toolkit*, es posible garantizar que las distintas actuaciones se pongan en práctica de manera coordinada y eficiente, así como asegurar que el ecosistema se desarrolle de modo integral y adaptado a las necesidades locales.

anexo

TABLA 2

Listado de emprendimientos participantes en los grupos focales y las entrevistas para la elaboración de este informe

Tipo de emprendimiento	Emprendimientos que participaron en los grupos focales o entrevistas para la elaboración de este informe	
Atención a la dependencia en el domicilio	Nonno	Brasil
	Cuidarlos	Argentina
	Aiudo	España
	Kuvu	España
	Socorro	Brasil
	Novacare	Costa Rica
	Legatus	Colombia
	Cuidarte	Costa Rica
Teleasistencia	Centel Asistencia	Uruguay
Capacitación de recursos humanos y certificación de los proveedores	Aiudo	España
Robótica para fomentar la independencia	Galeno SYS	Uruguay
	Pills&Care	Uruguay
Residencia	LAR (Centro residencial)	Uruguay
	Calucé, Senior living	Colombia
	Versania	Colombia

bibliografía

Acs, Zoltan J., Erkkó Autio y László Szerb. 2014. «National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues and Policy Implications». *Research Policy* 43 (3): 476-494. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>.

Aranco, Natalia, Mariano Bosch, Marco Stampini *et al.* 2022. *Envejecer en América Latina y el Caribe: protección social y calidad de vida de las personas mayores*. Monografía n.º 1009. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0004287>.

Aranco, Natalia, Marco Stampini, Pablo Ibararán y Nadin Medellín. 2018. *Panorama de envejecimiento y dependencia en América Latina y el Caribe*. Resumen de políticas n.º IDB-PB-273. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), División de Protección Social y Salud. <https://publications.iadb.org/es/panorama-de-envejecimiento-y-dependencia-en-america-latina-y-el-caribe>.

Cafagna, Gianluca, Natalia Aranco, Pablo Ibararán, Nadin Medellín, María Laura Oliveri y Marco Stampini. 2019. *Envejecer con cuidado. Atención a la dependencia en América Latina y el Caribe*. Monografía n.º 745. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0001972>.

González-González, César Alfredo, Marco Stampini, Gianluca Cafagna, M. Carmen Hernández Ruiz y Pablo Ibararán. 2019. *Simulaciones del costo de un sistema de apoyo para los adultos mayores en situación de dependencia en México*. Documento de trabajo n.º IDB-WP-1033. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0002091>.

Isenberg, Daniel J. 2010. «How to Start an Entrepreneurial Revolution». *Harvard Business Review*, junio.

Isenberg, Daniel J. 2011. «The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship». *The Babson Entrepreneurship Ecosystem Project* 1 (781): 1-13.

Jiménez, C., Requejo, J., Foces, M., Okumura, M., Stampini, M., and Castillo, A. (2021). *Economía plateada: Mapeo de actores y tendencias en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0003237>.

Luy, Marc, y Yuka Minagawa. 2014. «Gender Gaps: Life Expectancy and Proportion of Life in Poor Health». *Statistics Canada. Health Reports* 25 (12): 12-19. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/en/pub/82-003-x/2014012/article/14127-eng.pdf?st=5ivKGn2u>.

Okumura, Masato, Marco Stampini, César Buenadicha *et al.* 2020. *La economía plateada en América Latina y el Caribe. El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), BID Invest y BID Lab. <http://dx.doi.org/10.18235/0002598>.

Stampini, Marco, María Laura Oliveri, Pablo Ibararán, Diana Londoño, Ho June (Sean) Rhee y Gillinda M. James. 2020. *¿Trabajar menos para cuidar a los padres? Los efectos laborales de la atención a la dependencia en el hogar en América Latina*. Documento de trabajo n.º IDB-WP-1105. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0002738>.

World Health Organization. 2022. Long-Term Care: Questions and Answers. <https://www.who.int/europe/news-room/questions-and-answers/item/long-term-care>.

agradecimientos

Autores

Celia de Anca

Newton M. Campos

Concepción Galdón

Eugenia Gutiérrez

Esta publicación se preparó con fondos del proyecto de cooperación técnica del Banco Interamericano de Desarrollo «Long-term care human resources and business ecosystem», con referencia [RG - T4162](#), bajo la supervisión de Marco Stampini y Masato Okumura.

Los autores agradecen a: Adriana Alfaro Fuscaldo, Fundación DEHVI; Ana María Arcila Torres, INCUBAR; Catalina Santana Castellanos, 101ideas; Daniel Ibiza Sánchez, Aiudo; Diana Carolina Rodríguez Díaz, Lazos Humanos (Versania Cuidado y Vida); Eduardo Fierro, Kuvu; Evelyne Evelina Spiller; Guilherme Menezes, Integrar Gerações; Hugo Articardi, DataFlow SRL; Iván Spollansky, Cuidarlos; José Acuña, Centel Asistencia; Layla Vallias, Data8; Lina María González Ballesteros, Fundación Saldarriaga Concha; Luisa Guerrero, Legatus Support; Luis Pablo Mateo; Maria do Socorro Lopes Brunner, cuidadora particular de Socorro Brunner; Massimo Manzi, Cámara Costarricense de la Salud; Matheus Alban, Nonno; Maturi; Miguel Laloma García, Fundación SERES; Mi Hijo Suplente; Pamela Sofía Díaz Pinilla, Versania; Paola Mejías Molina, Cuidarte Costa Rica; Rodrigo Arias Francovig, Pills&Care; Santiago Páez Giraldo; Sofía Scarone, Endeavor Uruguay y Ximena Ruget Martínez, Glya por su participación en grupos focales y entrevistas; Pablo Ibararán, César Buenadicha, Carolina Carrasco, Carmen Blandon, Lisandra Rickards, Ana Castillo, Javier Madariaga, e Isabela Echeverry del Grupo BID y demás por sus comentarios y sugerencias.

Cualquier error u omisión es responsabilidad exclusiva de los autores. El contenido y los hallazgos de este trabajo reflejan las opiniones de los autores y no necesariamente las del BID, su Directorio Ejecutivo o los países a los que representa.

Las fotos usadas para este informe vienen de una base del BID, levantada en ocasión de la novena reunión de la Red de Políticas de Cuidados de Larga Duración en América Latina y el Caribe ([RedCUIDAR+](#)), realizada en 2023 en Costa Rica.

copyright

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

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

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

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



<https://www.ie.edu/es/fundacion-ie/> · <https://www.iadb.org/es> · <https://bidlab.org/es>

