Organización Internacional del Trabajo

IMESUN
INICIE Y MEJORE SU NEGOCIO

Estudio de seguimiento mundial del programa

Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN)

2016–2020

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2022

Primera edición 2022

Las publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

ISBN: 978-92-2-037028-5 (web PDF)

Publicado también en inglés: *Expanding entrepreneurship: 23 million and counting Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2016–2020*, ISBN 978-92-2-035991-4 (web PDF); francés: *Créez et gérez mieux votre entreprise: Étude de suivi mondiale 2016–2020*, ISBN 978-92-2-036973-9 (web PDF)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la OIT sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la OIT, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Impreso en Suiza

Estudio de seguimiento mundial del programa

Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN)

2016–2020

Luana Ayala, Inès Bentchikou y el equipo de coordinación mundial del programa IMESUN de la OIT

Prólogo

El grueso del empleo mundial se genera a través del trabajo por cuenta propia y en el marco de las microempresas y las pymes. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) promueve el desarrollo de las microempresas y las pymes como una forma de facilitar la generación de empleo productivo, la reducción de la pobreza y la promoción del trabajo decente, contribuyendo así a la consecución del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8.

En consonancia con las buenas prácticas internacionales, la OIT adopta un enfoque de facilitación en la asistencia a estas personas y empresas mediante el fomento de la capacidad de los proveedores locales de servicios de formación empresarial. Analiza el mercado de servicios empresariales y sus instituciones; desarrolla modelos de intervención; actualiza las líneas de productos y proporciona formación a asociados que se encargarán, a su vez, de ofrecer las actividades de formación empresarial y otros servicios a las empresas del ecosistema de emprendimiento.

El producto que ha suscitado una mayor demanda durante los últimos treinta años ha sido Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN), un programa mundial de formación en gestión y emprendimiento dirigido a potenciales empresarios y pequeñas empresas ya establecidas. Desde su puesta en marcha, el programa IMESUN se ha consolidado como un gran éxito en el mercado de la formación empresarial destinada a microempresas y pequeñas empresas.

El presente estudio de seguimiento documenta el alcance del programa y algunos de sus principales logros, con estimaciones de su efecto sobre la creación de empresas y la generación de empleo, así como las nuevas tendencias y los ámbitos de aplicación de IMESUN en el futuro. El estudio está dirigido a los profesionales del desarrollo empresarial, en particular gobiernos y organizaciones de empleadores y de trabajadores, y en general a toda organización o persona que se dedique a la formación en gestión y emprendimiento.

El programa IMESUN y la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas de la OIT siguen desarrollando su enfoque a fin de poder ofrecer a los pequeños empresarios el mejor servicio posible a la escala más adecuada. Ello incluye la digitalización de toda la familia de productos de IMESUN, así como la incorporación de nuevas herramientas sobre comercio electrónico y componentes de formación empresarial con un enfoque sectorial, como el recientemente creado programa Mejore Su Negocio de Procesamiento de Alimentos. La formación empresarial no es la panacea del desarrollo, pero debe percibirse como parte de un ecosistema empresarial que abarca el acceso a la financiación y muchos otros aspectos. Es importante destacar que la OIT también aborda un programa de introducción de mejoras en las condiciones de trabajo y la productividad de las empresas de menor tamaño, al que aplica de forma cada vez más generalizada un enfoque ecosistémico.

IMESUN es probablemente el mayor programa mundial en su género y todo el equipo se siente orgulloso de haber atendido a más de 23,7 millones de clientes.

Merten Sievers

Coordinador Global, Cadenas de Valor e Iniciativa Empresarial

Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas, Departamento de Empresas

Ginebra, septiembre de 2021

Índice

Prólogo 5
Agradecimientos 8
Abreviaturas 9
Resumen ejecutivo 10
1. Introducción 13
1.1 Objetivos del estudio de seguimiento mundial 13
1.2 Introducción al programa IMESUN 14
1.3 Metodología 17
1.4 Límites de la metodología 19
2. Alcance del programa IMESUN 21
2.1 Alcance de IMESUN en cifras 21
2.2 Datos sobre la eficacia de la formación en gestión empresarial 23
2.3 Seguimiento y evaluación del programa IMESUN 25
2.4 Implementación sostenible del programa IMESUN 27
3. El programa IMESUN: aspectos innovadores y próximos pasos 33
3.1 Materiales nuevos y renovados de uso general 33
3.2 Nuevas publicaciones 35
3.3 Próximos pasos: nuevos ámbitos de aplicación 38
Referencias 41
Anexo: Lista de países participantes en IMESUN cuyos datos se han utilizado en el estudio de seguimiento mundial 2016-2020 42

Lista de recuadros

Recuadro 2.1 - El caso de Burundi: análisis significativo con herramientas sencillas de seguimiento y evaluación 25
Recuadro 2.2 - Estudio de caso: un proveedor de servicios sostenible en el mercado de microfinanzas de Sri Lanka 28
Recuadro 2.3 - Estudio de caso de sostenibilidad institucional: Performance Afrique, Senegal 28

Recuadro 2.4 - Modelo impulsado por el sector público en Ucrania 29

Recuadro 2.5 - Incorporación del sector privado a la promoción del emprendimiento: el programa de formación en competencias empresariales «Leht Li» de Coca-Cola en Myanmar 30

Recuadro 2.6 - El caso de IGD Group SAC en Perú 31

Recuadro 2.7 - Modelo mixto de capacitación: el caso de Perú 31

Recuadro 3.1 - Identificación de las organizaciones asociadas más adecuadas para la realización de cursos de formación sobre emprendimiento en Jijiga, Etiopía 38

Gráficos

Gráfico 1.1 - Los componentes del programa IMESUN 15

Gráfico 1.2 - Estructura de implementación del programa IMESUN 15

Gráfico 1.3 - Alcance del programa IMESUN a finales de 2020 16

Gráfico 2.1 - Porcentaje de organizaciones del sector privado asociadas al programa IMESUN, 2011, 2015 y 2020 23

Gráfico 2.2 - Índice de startups entre jóvenes emprendedores (proyecto de empleo juvenil en zonas rurales de Burundi) 26

Gráfico 2.3 - Número de empresas y empleos creados por los 2 000 jóvenes beneficiarios 26

Gráfico 2.4 - Dimensiones de la sostenibilidad del programa IMESUN 27

Gráfico 2.5 - Modelo mixto peruano 31

Gráfico 3.1 - Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos de la OIT 40

Cuadros

Cuadro 2.1 - Alcance del programa IMESUN en cada región a finales de 2020 21

Cuadro 2.2 - Balance de creación de startups y generación de empleo a finales de 2020 22

Agradecimientos

Este estudio no habría podido llevarse a cabo sin el apoyo de los facilitadores y los *master trainers* del programa IMESUN que participaron en la recopilación de los datos. Los autores desean expresar su agradecimiento a Aziz Kirgizbaev, Dissou Zumahoun, Gary Gumucio, Gemunu Wijesena, George Waigi, Mostafa Helmy, Samih Jaber, Sibongile Sibanda y Wei Zhang por la excelente labor realizada a la hora de recabar datos cuantitativos y cualitativos en sus respectivas regiones. Por su inestimable apoyo durante este proceso, merecen también un particular reconocimiento los especialistas en actividades empresariales y los miembros del personal de proyectos adscritos al programa IMESUN en las oficinas de los países. Asimismo, hay que agradecer encarecidamente la colaboración de Daniela Martínez, que se encargó de desarrollar un estudio de caso, y merece también un especial agradecimiento el Equipo de Coordinación Global de IMESUN, por su decisivo apoyo para la elaboración y finalización del presente estudio de seguimiento. Se agradece en particular la colaboración de Merten Sievers, Marlen de la Chaux y Fernando Martínez, de la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas de la OIT, por sus contribuciones técnicas, su revisión de los trabajos y su asesoramiento.

Por último, los autores quisieran expresar su gratitud a toda la familia de IMESUN, que sigue contribuyendo al desarrollo y el perfeccionamiento del programa en todo el mundo.

Abreviaturas

BMIC	Berendina Micro Investments Company Limited
BMZ	Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (*Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung*)
CRRF	Marco de Respuesta Integral para los Refugiados
DSUN	Digitalice Su Negocio
ESUN	Expanda Su Negocio
GIN	Genere Su Idea de Negocio
IMESUN	Inicie y Mejore Su Negocio
ISUN	Inicie Su negocio
MESUN	Mejore Su Negocio
MESUNPA	Mejore Su Negocio de Procesamiento de Alimentos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SDE	Servicios de desarrollo empresarial
SES	Servicio Estatal de Empelo de Ucrania
S&E	Seguimiento y evaluación
TVET	Educación y formación técnica y profesional

Resumen ejecutivo

El presente estudio de seguimiento proporciona datos cuantitativos y cualitativos relativos a la ejecución del programa Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN) entre 2016 y 2020.

El programa IMESUN posee una amplia trayectoria en el ámbito de la promoción del desarrollo de microempresas y pequeñas empresas como estrategia para la generación de más y mejor empleo para mujeres y hombres por igual. El programa se estableció en los años ochenta y, desde entonces, se ha puesto en práctica en más de 100 países.

A continuación, se presentan las principales conclusiones del presente estudio de seguimiento.

- A finales de 2020, el programa IMESUN contaba con 417 *master trainers* activos y más de 55 000 facilitadores en más de 10 900 organizaciones asociadas de más de 100 países. En conjunto, se calcula que esos facilitadores habían formado a unos 23,7 millones de emprendedores.
- De entre esos 23,7 millones, 8,6 millones recibieron su formación en el periodo 2016-2020. Ello quiere decir que en ese plazo de tiempo el programa IMESUN atendió a un tercio del total de emprendedores formados desde su fundación, lo cual da muestras de la rápida expansión del programa en todo el mundo.
- Se estima que a finales de 2020 la ejecución del programa había implicado la puesta en marcha de un mínimo de 5,4 millones de nuevas empresas, que a su vez habían generado unos 10,4 millones de empleos en todo el mundo. Estas cifras suponen casi el doble del alcance identificado por el anterior estudio de seguimiento. Con tales cifras, es probable que se trate del mayor programa de este tipo a nivel mundial.

No se debería confundir este estudio de seguimiento con un análisis de impacto o una evaluación de programa. En lugar de ello, se trata fundamentalmente de una presentación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el alcance del programa de capacitación IMESUN. Para tal fin, la OIT contrató a un equipo de *master trainers* encargados de recabar datos cuantitativos y cualitativos en sus respectivos países y regiones, a saber: China; América Latina y el Caribe; Asia Central y Europa Oriental; Asia Meridional; Asia Oriental (excluida China) y el Pacífico; Oriente Medio y Norte de África, y África Subsahariana. Los datos correspondientes a algunos países de estas regiones se recopilaron directamente a través de las oficinas de país y los equipos de proyectos de la OIT, así como otros expertos y organismos encargados de la implantación del programa. También se extrajo información del Portal de IMESUN (Gateway), la base de datos de seguimiento del programa, a fin de contrastar y completar la recogida de datos.

Por otro lado, el estudio de seguimiento se ha apoyado en los datos empíricos disponibles sobre medidas que surten efecto en el ámbito de la formación en gestión empresarial y, a partir de ellas, se han extraído las siguientes conclusiones:

- El programa IMESUN arroja resultados positivos en cuanto a prácticas y beneficios empresariales. Los datos disponibles sugieren que las empresas formadas por el programa IMESUN también son más resilientes frente a crisis y recesiones económicas.
- Los datos indican que la combinación del programa IMESUN con otros servicios de apoyo empresarial mejoran sustancialmente los efectos sobre los ingresos y beneficios de las empresas.

- El seguimiento y la evaluación del programa resultan fundamentales para mejorar su orientación y ajustar las intervenciones. No obstante, se hace necesario realizar un continuo perfeccionamiento de las metodologías y la cultura de seguimiento y evaluación, teniendo en cuenta la carga que implica la recopilación de datos en diferentes niveles del programa. El estudio de caso de Burundi (capítulo 2, recuadro 2.1) se incluye a fin de perfeccionar los métodos de recogida de datos, para contribuir al ajuste de las intervenciones del programa en función de los grupos destinatarios.
- Los 30 años de experiencia en la aplicación de IMESUN han propiciado aprendizajes sobre la sostenibilidad financiera a largo plazo de los programas de formación en gestión empresarial en diversos contextos. Para potenciar la sostenibilidad, es necesario adaptar los modelos de aplicación a los grupos de población específicos que desean apoyar los organismos gubernamentales y los asociados de los proyectos. La adaptación al contexto en el cual se deben ofrecer los servicios es crucial a la hora de elegir entre: a) modelos con financiación totalmente privados; b) modelos mixtos con participación de organismos públicos y operadores privados, o c) oferta formativa con gestión puramente pública. Cada uno de los modelos de sostenibilidad presenta sus ventajas y sus inconvenientes.

Por último, el estudio de seguimiento hace un resumen de las nuevas tendencias y ámbitos de aplicación que explorará el programa en el futuro:

- Promoción de la capacitación empresarial con vistas a la inclusión económica en contextos de migración y desplazamiento forzado.
- Adaptación del programa IMESUN al ámbito digital, con aportación de contenidos pertinentes y métodos de enseñanza adaptados a la realidad de los emprendedores y las pymes en el decenio de 2020 y en adelante.
- Integración de los proveedores que aplican el programa en el marco de un ecosistema de emprendimiento.

1

Introducción

1.1 Objetivos del estudio de seguimiento mundial

El estudio de seguimiento mundial del programa Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN) 2020 se concibió para realizar una evaluación cuantitativa y cualitativa del alcance logrado por el programa entre 2016 y 2020. A continuación, figuran sus principales objetivos.

Objetivo 1:

Estimación de las cifras de alcance mundial del programa IMESUN durante el periodo 2016-2020

Para lograr este objetivo, se recopilaron datos desglosados por género y edad sobre todos los agentes implicados (*master trainers*, facilitadores y participantes) en los países donde se había puesto en práctica el programa. Para esa recopilación de datos, se tuvo en cuenta la cantidad de *master trainers*, facilitadores y alumnos que participaron en cada uno de los componentes de formación del programa. Habida cuenta de que las organizaciones asociadas son agentes fundamentales para la puesta en práctica del programa, se recabó información sobre a) el número de organizaciones asociadas al programa IMESUN; b) la naturaleza de las organizaciones (entidades públicas, privadas, sin ánimo de lucro o de otro tipo); c) los tipos de servicios ofrecidos por estas organizaciones en combinación con la formación básica del programa IMESUN (acceso a financiación, formación profesional o acompañamiento experto y mentorías).

Por último, se calcularon dos índices a partir de la información recopilada: el *índice de creación de empresas* se calculó a partir del número registrado de emprendedores que crearon sus empresas como resultado de la formación proporcionada por el programa IMESUN, y el *índice de supervivencia de las empresas* se calculó en función del número de empresas identificadas que se mantuvieron en funcionamiento durante un periodo mínimo de un año tras la formación.

Objetivo 2:

Obtención de comentarios cualitativos sobre la aplicación del programa IMESUN en determinadas instituciones

En el marco de este objetivo, se recabó información sobre la expansión del programa, su integración en el seno de estructuras públicas y privadas, así como las nuevas tendencias, adaptaciones y aspectos innovadores que las instituciones asociadas han introducido durante la puesta en práctica. Entre los datos cualitativos que se recopilaron, figuran los tipos de adaptaciones y traducciones de los componentes de formación del programa, los métodos utilizados para proporcionar otros servicios de desarrollo empresarial (SDE) en combinación con IMESUN y los logros y desafíos del programa en diferentes países.

Objetivo 3:

Determinar qué aspectos funcionan y cuáles no lo hacen (en términos de intervenciones en materia de desarrollo) para la prestación sostenible de servicios de formación en gestión empresarial dirigidos a *startups* y pequeñas empresas ya establecidas.

En el marco de este último objetivo, se recopilaron múltiples estudios de caso de organizaciones asociadas a IMESUN en todo el mundo, a fin de identificar posibles cauces para la sostenibilidad institucional, técnica y financiera del programa. Dichos estudios de caso se centran en diversos tipos de modelos de negocio (privados, públicos y mixtos) que las organizaciones asociadas a IMESUN han aplicado con éxito, e incorporan la estrategia general subyacente a la oferta formativa y los aspectos innovadores que han ido desarrollando con el tiempo.

No se debería confundir este estudio de seguimiento con un análisis de impacto o una evaluación de programa. En un análisis de impacto, se busca determinar el grado en el que los cambios producidos en las vidas de los beneficiarios finales se pueden atribuir a la intervención de un programa, mientras que en una evaluación de programa se valora el grado de cumplimiento de los resultados previstos de la intervención. El presente estudio de seguimiento consiste fundamentalmente en una presentación de datos cuantitativos y cualitativos sobre el alcance del programa de formación IMESUN.

1.2 Introducción al programa IMESUN

En 2019, el estudio *Small Matters* de la OIT reveló que las pequeñas unidades económicas eran responsables del 70 por ciento del empleo total existente, incluidos los trabajadores por cuenta propia, las microempresas y las pymes (OIT, 2019a). Esto da muestra de la importancia que tienen esas empresas para proporcionar medios de vida a mujeres y hombres de todo el mundo. Habida cuenta de la contribución que realizan los emprendedores a la generación de empleo y crecimiento inclusivo, muchas estrategias de desarrollo económico y social incluyen medidas de apoyo a empresarios establecidos y en ciernes. Esa ayuda puede adoptar formas muy diversas, en particular formación técnica y en gestión empresarial, así como apoyo financiero, entre otros servicios.

El programa IMESUN posee una amplia trayectoria en la promoción del desarrollo de microempresas y pequeñas empresas como estrategia para la generación de más y mejor empleo para mujeres y hombres por igual, en particular en el marco de las economías emergentes. Su ejecución se realiza mediante una estructura compuesta por varios niveles que abarca a los *master trainers*; los proveedores de SDE y sus facilitadores, y los beneficiarios finales del ámbito empresarial.

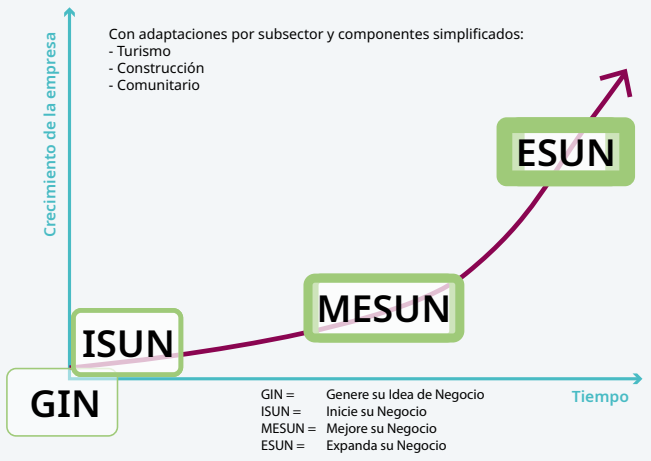
El programa tiene un doble objetivo:

- Capacitar a los proveedores locales de SDE para ofrecer formaciones sobre la creación y mejora de empresas de manera eficaz e independiente, y
- Capacitar a mujeres y hombres para que creen empresas viables, potencien la viabilidad de las empresas establecidas y, por esa vía, generen empleo de calidad para terceros.

El programa de formación IMESUN consiste en una familia de herramientas de formación empresarial con cuatro componentes relacionados entre sí (véase el gráfico 1.1):

- **Genere Su Idea de Negocio (GIN)**: curso de formación de entre dos y tres días de duración concebido para que los potenciales emprendedores realicen una autoevaluación empresarial y seleccionen la idea de negocio más viable.
- **Inicie Su Negocio (ISUN)**: curso de formación de cinco días de duración dirigido a potenciales emprendedores que tienen una idea de negocio concreta y viable. Ayuda a los participantes a elaborar un plan de negocio que abarque las estrategias de comercialización (*marketing*), las necesidades de recursos humanos, los costos de los bienes y servicios, la obtención de las licencias y los permisos necesarios, las formalidades legales y las previsiones financieras.
- **Mejore Su Negocio (MESUN)**: curso de formación modular que permite a los emprendedores establecidos mejorar ámbitos específicos de la gestión de sus empresas en función de sus necesidades. Se compone de seis módulos:
  - Adquisiciones y control de existencias
  - Cálculo de costos
  - Estrategias de comercialización (marketing)
  - Recursos humanos y productividad
  - Planificación empresarial
  - Contabilidad
- **Expanda Su Negocio (ESUN)**: curso de formación integral de diez días de duración para emprendedores en expansión. Su principal resultado es la definición de un plan de crecimiento empresarial con capítulos sobre marketing, operaciones, recursos humanos y gestión estratégica y financiera.

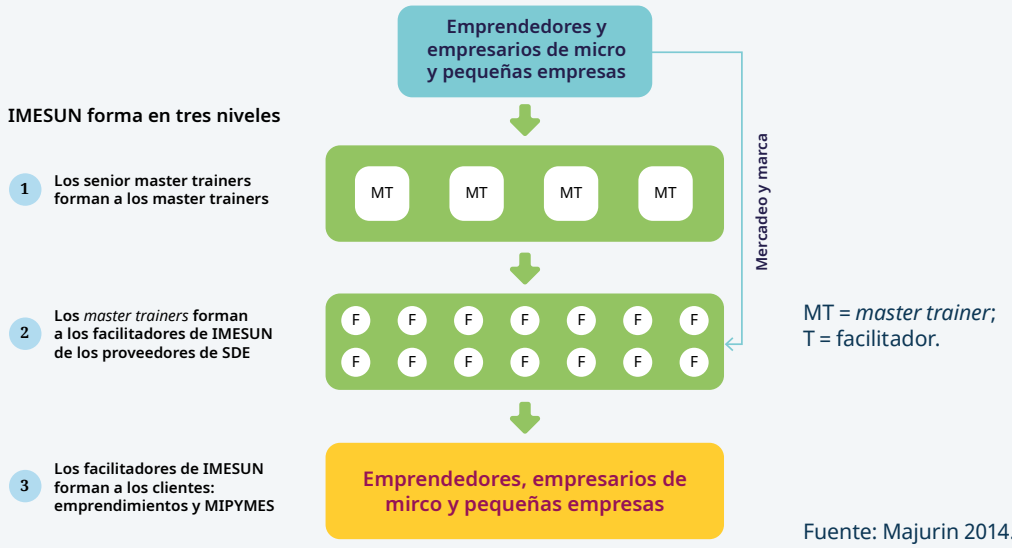
Gráfico 1.1: Los componentes del programa IMESUN



Fuente: Majurin 2014.

El modelo de aplicación del programa, que se basa en una estructura de tres niveles —*master trainers*; facilitadores adscritos a proveedores locales de SDE, y empresarios establecidos y potenciales— permite alcanzar una difusión a gran escala gracias a su efecto multiplicador y su enfoque institucional. Tras evaluar el mercado de servicios empresariales disponibles en un país o una región determinados e identificar la demanda existente de soluciones de formación en gestión empresarial, la OIT fortalece la capacidad de los proveedores locales de servicios de formación con vistas a una aplicación eficaz e independiente del programa IMESUN y sus actividades conexas. Además, se proporciona capacitación y certificación internacional a un grupo de *master trainers* de IMESUN, a quienes se transferirá en última instancia la gestión del programa y el sistema de garantía de calidad. Mediante esta estrategia multiplicadora, la OIT pretende crear sistemas sostenibles de formación y garantía de calidad a escala nacional. En el gráfico 1.2, se ilustra la estructura de implementación de IMESUN, mientras que el gráfico 1.3 muestra el alcance mundial que había logrado el programa a finales de 2020.

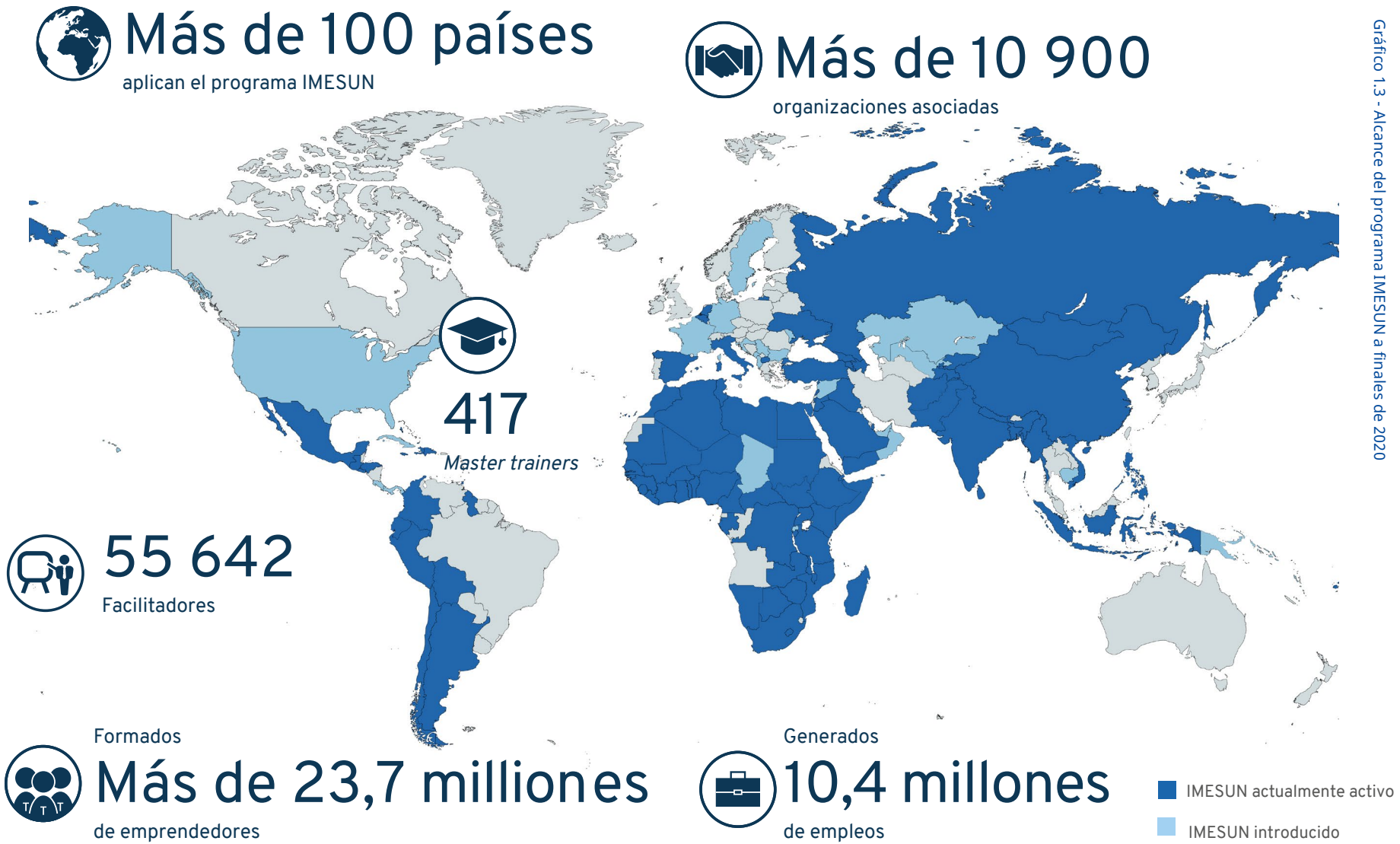
Gráfico 1.2: Estructura de implementación del programa IMESUN



MT = *master trainer*;
T = facilitador.

Fuente: Majurin 2014.

Gráfico 1.3 - Alcance del programa IMESUN a finales de 2020



1.3 Metodología

El estudio de seguimiento mundial del programa IMESUN 2020 se basa en información recopilada durante el periodo comprendido entre enero de 2016 y diciembre de 2020. El documento toma como referencia los estudios de 2011 y 2015 y sus resultados (correspondientes, respectivamente, a los periodos 2003-2010 y 2011-2015). Para la recopilación de los datos, se empleó una combinación de diversos métodos.

Recopilación de datos cuantitativos y cualitativos

Los datos cuantitativos recabados comprenden las siguientes cifras:

- Organizaciones asociadas a IMESUN de ámbito público y privado;
- Procesos de capacitación de *master trainers*;
- *Master trainers* activos;
- Cursos de formación de facilitadores impartidos, número de facilitadores activos y número total de facilitadores;
- Potenciales emprendedores y emprendedores que han seguido todos los componentes de formación, así como sus niveles de satisfacción;
- Empresas creadas (índice de creación de empresas);
- Empresas que seguían operando al cabo de un año (índice de supervivencia de las empresas);
- Empleos generados (índice de generación de empleo).

Todos los datos recopilados se desglosaron en función del género y la edad (con mención de las personas de menos de 24 años de edad), y por componente de formación. Se recabó toda la información correspondiente a cada uno de los países donde se hubiese introducido y aplicado activamente el programa IMESUN. En el anexo al presente documento, puede consultarse una lista de todos los países que han puesto en práctica el programa IMESUN.

El Equipo de Coordinación Global de IMESUN en la OIT se encargó de contratar y coordinar un equipo de nueve *master trainers* encargados de recabar datos cuantitativos y cualitativos en sus respectivos países y regiones, a saber: China; América Latina y el Caribe; Asia Central y Europa Oriental; Asia Meridional; Asia Oriental (excluida China) y el Pacífico; Oriente Medio y Norte de África, y África Subsahariana. Esos *master trainers* recurrieron a las redes de *master trainers* existentes, a sus facilitadores vinculados y a las organizaciones públicas y privadas asociadas a IMESUN a fin de recabar datos de un total de 65 países.

Para el resto de los países en los que se aplica el programa, los datos cuantitativos se recopilaran directamente a través de las oficinas de país de la OIT, los equipos de proyectos de la OIT y otras instituciones o entidades distintas de la OIT que se han ocupado de la ejecución del programa en nuevos países (por ejemplo, Libia y Trinidad y Tobago). Estos equipos compartieron sus evaluaciones de impacto y otros estudios sobre IMESUN, de manera que se pudo realizar un análisis más detallado de los resultados obtenidos por el programa y sus efectos sobre los emprendedores y las organizaciones asociadas. Además, se extrajo información del Portal de IMESUN, la base de datos de seguimiento del programa, a fin de contrastar y completar la recogida de datos cuantitativos.

Asimismo, los *master trainers*, las oficinas de país de la OIT y los equipos de proyectos también recabaron datos cualitativos sobre la implantación del programa de formación IMESUN y su integración en la oferta formativa de las organizaciones asociadas. Se recopiló información sobre la adaptación de los materiales; la formación ofrecida por las organizaciones asociadas a IMESUN;[1]

1 En su mayor parte, los datos relativos a la formación ofrecida por organizaciones asociadas a IMESUN se refieren a los servicios adicionales de desarrollo empresarial que proporcionan a sus clientes y beneficiarios. Con ello, se pretendía contribuir a dilucidar si el programa IMESUN resulta más eficaz cuando se combina con servicios adicionales a las empresas.

los aspectos innovadores de la oferta formativa a nivel digital y tecnológico (por ejemplo, el uso de plataformas en línea, el acompañamiento experto a través de WhatsApp y SMS o el desarrollo de aplicaciones digitales); el valor añadido del programa; los desafíos planteados, y datos específicos por país relativos a la creación de empresas y los índices de supervivencia y empleo.

A fin de estimar la incidencia general del programa, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN encargó a los *master trainers* contratados que recabaran información concreta de cada país, con la colaboración de las oficinas de país y los proyectos nacionales de la OIT, que les facilitarían el acceso a sus bases de datos de resultados. Una vez recopilados los datos, estos se contrastaron con bases de datos de estadísticas nacionales e internacionales, como el *Global Entrepreneurship Monitor*.

Análisis y cotejo de los datos cuantitativos

Los *master trainers* contratados cotejaron los datos cuantitativos recibidos e hicieron una estimación de la información que faltaba a partir de publicaciones revisadas por homólogos y datos estadísticos nacionales. Una vez recibidos los resultados, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN realizó un minucioso análisis de la información para comprobar su coherencia y revisó los datos junto con los *master trainers*. Finalmente, también se contó con la colaboración de las oficinas de país y los especialistas en actividades empresariales de la OIT, a quienes se pidió que examinasen los datos cualitativos y cuantitativos recopilados, y que aportasen información complementaria basada en su comprensión del contexto nacional y regional. El proceso integral de recogida y comprobación de los datos se llevó a cabo entre septiembre y diciembre de 2020.

Dado que China es el país con una mayor cobertura del programa, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN ha colaborado muy estrechamente con el Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social de China a fin de supervisar, controlar, cotejar y contrastar todos los resultados cuantitativos y cualitativos del programa en ese país.

Estudios de caso sobre la puesta en práctica del programa con organizaciones asociadas a IMESUN

Además de encargarse de recabar datos cuantitativos y observaciones cualitativas, los *master trainers* contratados realizaron entrevistas y recopilaron información útil sobre los mecanismos de ejecución utilizados por 23 organizaciones asociadas a IMESUN que actúan en 22 países de 4 continentes, y redactaron los correspondientes estudios de caso para ilustrar su repercusión, sus modelos de negocio y sus elementos innovadores. Posteriormente, fueron revisados por el Equipo de Coordinación Global de IMESUN, que se sirvió de ellos a lo largo del estudio de seguimiento como ejemplos para demostrar los logros de las organizaciones asociadas a IMESUN y sus esfuerzos en pro de la sostenibilidad. Estos estudios de caso también contribuyeron a extraer enseñanzas a partir de la ejecución de IMESUN en todo el mundo, con vistas a mejorar la calidad del programa y planificar su evolución en el futuro.

1.4 Límites de la metodología

Pese a los esfuerzos realizados periódicamente con el apoyo de la OIT a fin de obtener datos completos y precisos, la recopilación de información continúa planteando dificultades, especialmente entre los emprendedores.

La recopilación de datos para el estudio de seguimiento se llevó a cabo durante 2020, de modo que la pandemia de COVID-19 y las medidas de confinamiento vigentes hicieron imposible que el Equipo de Coordinación Global de IMESUN comprobase algunos de los datos recabados en misiones adicionales sobre el terreno.

A menudo, las organizaciones asociadas y los facilitadores de IMESUN carecen de incentivos para realizar las tareas más engorrosas de recopilación de datos o para utilizar las herramientas de supervisión y evaluación. Durante el estudio, esto se hizo particularmente evidente en Asia Sudoriental y en América Latina y el Caribe. Además, algunas de las regiones en las que se implantó el programa IMESUN no han registrado la realización de actividades de formación en el Portal IMESUN (herramienta web para el seguimiento y la evaluación del programa IMESUN). Ello podría deberse a que se prefiere rendir cuentas en el ámbito nacional (en particular, en China) o a que la ejecución del programa depende en gran medida de facilitadores *y master trainers* independientes.

Una gran mayoría de las actividades de formación del programa se llevan a cabo en China, país donde la gestión y la ejecución de IMESUN se han integrado plenamente en el Programa de Formación Empresarial Malanhua China, del Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social. Por lo tanto, el proceso de recopilación de datos difiere de otras regiones en las que se ha aplicado el programa, lo cual dificulta los procedimientos de verificación.

Otro factor que afecta tanto a la recogida como a la interpretación de los datos es la falta de coherencia entre las herramientas de seguimiento y evaluación utilizadas en las distintas regiones. En este sentido, fue necesario realizar una armonización de los datos recopilados, lo cual podría afectar a los resultados finales. Además, no se recibieron datos de algunos países en los que sí se aplica el programa, de tal modo que podría subestimarse su alcance.

También es importante señalar que el programa IMESUN se suele aplicar en países sujetos a coyunturas políticas, sociales o económicas volátiles, o incluso a situaciones de conflicto. Inevitablemente, unos entornos tan inestables ejercen efectos muy perturbadores sobre las vidas de los habitantes y también dificultan los esfuerzos para recopilar y registrar datos y evaluar el éxito a largo plazo.

Por todas las razones expuestas, los resultados cuantitativos que se presentan en este estudio deben tratarse como estimaciones.

2

Alcance del programa IMESUN

2.1 Alcance del programa IMESUN en cifras

Para alcanzar la cifra de 23,7 millones de usuarios finales capacitados a través del programa IMESUN, se ha organizado una estructura compuesta por más de 400 *master trainers*, más de 55 500 facilitadores y cerca de 11 000 organizaciones asociadas de todo el mundo, que han intervenido para respaldar la capacitación en más de 100 países (cuadro 2.1).[2]

Cuadro 2.1: Alcance del programa IMESUN en cada región a finales de 2020

Región o país	*Master trainers* (finales de 2020)	Facilitadores (finales de 2020)	Participantes en IMESUN (finales de 2015)	Participantes en IMESUN (2016–2020)	Núm. total de participantes en IMESUN (fin 2020)
Asia Central y Europa Oriental	2	1 277	34 025	58 977	93 002
China	161	42 090	14 182 000	8 156 110	22 338 110
América Latina y el Caribe	13	2 686	48 528	47 055	95 583
Oriente Medio y Norte de África	19	913	180 219	43 895	224 114
Asia Meridional, Asia Oriental[3] y el Pacífico	168	5 824	342 045	128 261	470 306
África Subsahariana	54	2 852	277 160	246 773	523 933
Total	417 (34 % de mujeres)	55 642 (40 % de mujeres)	15 063 977 (50 % de mujeres)	8 681 071 (34 % de mujeres)	23 745 048 (45 % de mujeres)

Según las estimaciones del presente estudio, más de 8,6 millones de beneficiarios finales recibieron formación entre 2016 y 2020. Durante los últimos cinco años, el programa IMESUN ha brindado sus servicios a un tercio del total de emprendedores formados desde su creación, lo que da muestras de la expansión mundial del programa.

Como puede verse en el cuadro 2.1, el alcance de IMESUN ha ido en aumento. En Asia Central y Europa Oriental, el número total de participantes en los cursos de formación casi se ha triplicado en cinco años, pasando de 34 000 personas en 2015 a 93 000 a finales de 2020, mientras que las cifras

2 Desde la puesta en marcha del programa, IMESUN se ha implantado en 110 países. Los datos correspondientes al periodo 2016-2020 se basan en información recabada en 60 países.

3 Asia Oriental (excluida China).

casi se duplicaron en América Latina y el Caribe y en el África Subsahariana. El número de personas formadas por IMESUN ha mostrado un crecimiento sostenido en los tres territorios restantes, a saber, China; Oriente Medio y Norte de África, y Asia Meridional, Asia Oriental (excluida China) y el Pacífico.

No obstante, en términos absolutos, China sigue siendo el territorio con una mayor presencia del programa IMESUN, con más de 22 millones de personas en formación a finales de 2020. Por número de participantes, el África Subsahariana es ahora la segunda región, superando a Asia Meridional, Asia Oriental (excluida China) y el Pacífico. Ello pone de manifiesto el carácter mundial del programa y su expansión como componente fundamental de las iniciativas para estimular el desarrollo económico en las diferentes regiones.

El cuadro también evidencia la versatilidad del programa IMESUN y sus modelos de aplicación, que pueden ser impulsados tanto por el sector privado como por la administración pública. Por ejemplo, en la región de Asia Meridional, Asia Oriental (excluida China) y el Pacífico, donde se opta con mayor frecuencia por la gestión privada, se formó a 5 800 facilitadores y 168 *master trainers*, mientras que China, con su modelo de gestión pública, disponía de muchos más facilitadores (42 090), pero menos *master trainers* (162). Esto demuestra la capacidad de adaptación del programa IMESUN a distintos modelos de aplicación.

El estudio de seguimiento también evidencia un ligero aumento de la presencia femenina entre las filas de los *master trainers* y los facilitadores, pero, por otro lado, se percibe un descenso en la participación de las mujeres en los cursos de formación. Esta caída puede estar influenciada por diversos factores y será necesario llevar a cabo estudios adicionales para comprender el fenómeno. Se reconoce que es una tendencia preocupante para la promoción a largo plazo del programa y, por consiguiente, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN realizará estudios complementarios a fin de comprender esta variable y sus disparidades entre las diferentes regiones. A continuación, el equipo se encargará de adoptar las medidas necesarias para garantizar el equilibrio de género en el programa durante los próximos años.

En materia de nuevas empresas, el estudio de seguimiento calcula el número de nuevos emprendedores que crearon sus empresas a raíz de la capacitación IMESUN (cuadro 2.2). Para determinar el volumen de empleos creados, el estudio calcula el número de empleados contratados por las nuevas empresas, incluido el propio empresario. Por ejemplo, si en Etiopía un emprendedor ha contratado a dos personas para su nueva empresa, se registrará un total de tres nuevos empleos (el empresario y los dos nuevos empleados).

Cuadro 2.2: Balance de creación de startups y generación de empleo a finales de 2020

NEW	Hasta 2010	2011–2015	2016–2020	Total
Nuevas empresas (nuevos emprendedores)	**0,5 millones**	**2,1 millones**	**2,8 millones**	**5,4 millones de empresas nuevas**
Nuevos empleos (emprendedores y mano de obra contratada)	**2,2 millones**	**4,1 millones**	**4,1 millones**	**10,4 millones de nuevos empleos**

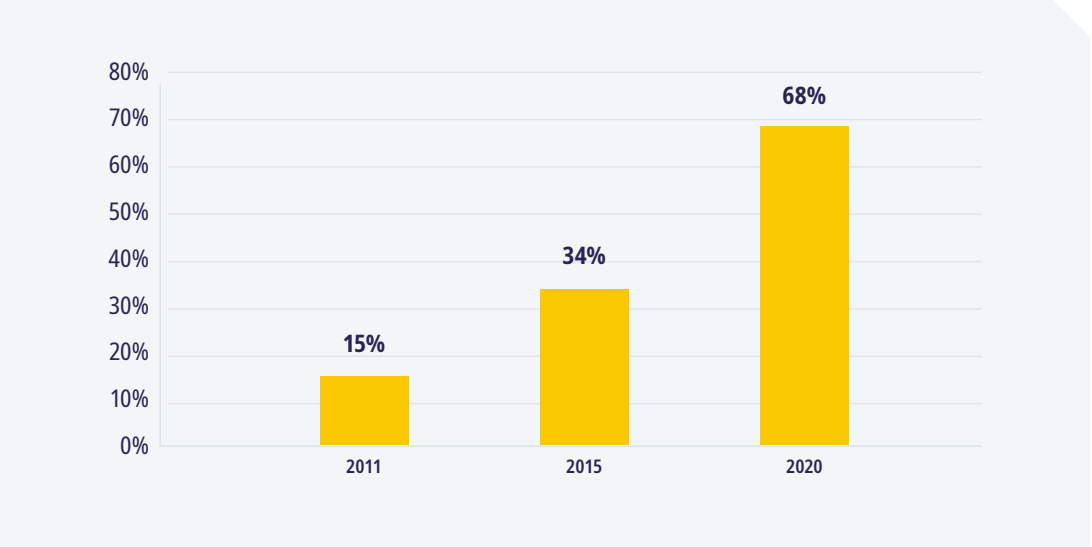
Gracias a la intervención de IMESUN, se han creado más de 5 millones de nuevas empresas, que han generado unos 10,4 millones de empleos desde la puesta en marcha del programa.

En los últimos cinco años, IMESUN ha contribuido a la creación de 2,8 millones de nuevas empresas, cifra que duplica el número de empresas que se habían creado por mediación del programa desde su creación. Estas nuevas empresas han generado alrededor de 4,1 millones de nuevos empleos, lo cual representa un aumento de casi el 50 por ciento en términos de creación de empleo desde la fundación del programa. No obstante, existen otros factores, más allá de la participación en IMESUN, que contribuyen significativamente a lograr los resultados en materia de creación y

mejora de empresas que persiguen los participantes en el programa. Entre ellos, se incluyen el acceso a la financiación; las competencias técnicas; el clima empresarial; las políticas e infraestructuras de apoyo, y las competencias personales de los emprendedores.

Por último, el programa IMESUN depende en gran medida de su colaboración con otras organizaciones para poder prestar servicios de formación de calidad. Dichas organizaciones constituyen la espina dorsal de la estructura de aplicación del programa, ya que sus facilitadores se encargan de prestar los servicios de formación a los beneficiarios finales. A finales de 2015, se había registrado un total de más de 3 300 organizaciones de este tipo. Desde entonces, se han añadido al menos 7 600 asociados más, la mayoría procedentes del sector privado. En el gráfico 2.1, se indica el porcentaje de organizaciones del sector privado asociadas al programa IMESUN en 2011, 2015 y 2020.

Gráfico 2.1: Porcentaje de organizaciones del sector privado asociadas al programa IMESUN en 2011, 2015 y 2020



Como ya se señaló en el anterior estudio de seguimiento (2011-2015), se ha producido un cambio en el perfil de las organizaciones asociadas, desde el sector público al ámbito privado (Van Lieshout y Mehtha 2017). Esta tendencia se ha acentuado durante el periodo 2016-2020. En 2020, el 68 por ciento de las organizaciones asociadas procedían del sector privado, lo cual demuestra la viabilidad comercial del programa IMESUN en el ámbito del mercado libre.

2.2 Sobre la eficacia de la formación en gestión empresarial

Entre los profesionales, son habituales los debates en cuanto a la eficacia de la formación en gestión empresarial. Desde la creación de IMESUN, el programa se ha examinado a través de una amplia gama de ensayos controlados aleatorios en diferentes regiones y con diversos grupos destinatarios, en combinación con otros servicios o como formación independiente. En general, los estudios indican que la formación en gestión empresarial tiene efectos positivos sobre las prácticas empresariales y que las empresas que aplican prácticas de gestión empresarial mejoradas son más rentables y muestran un patrón de crecimiento más sólido (McKenzie y Woodruff 2014, 2017).

En el caso de las pequeñas empresas, la eficacia de la formación en gestión depende de diversos factores, como la selección de los receptores de la formación; el tipo de clientes que buscan los proveedores de servicios; el nivel de adaptación de la formación a las circunstancias locales; la necesidad de pagar por los servicios; las aptitudes de los formadores; la duración y la flexibilidad de los programas de formación, así como otros servicios asociados. No obstante, aunque se cuente con una mayoría de factores favorables, es importante no sobrestimar la posible incidencia de unos

cursos de formación que habitualmente tienen una duración de entre 8 y 40 horas (en función del componente y el módulo que se aplique). Ello dependerá en gran medida del uso que hagan los beneficiarios de la formación recibida.

Una revisión de estudios sobre capacitación empresarial (McKenzie et al. 2020) resume del siguiente modo el estado actual de los conocimientos relativos a esta cuestión.

- La capacitación empresarial tradicional ha tenido una discreta pero significativa repercusión (según indican los diferentes estudios) a la hora de mejorar las prácticas empresariales y los resultados comerciales de las microempresas.
- Parece que las prácticas de consultoría funcionan y traen consigo mejoras en las medianas y grandes empresas, y también en el caso de compañías más pequeñas con una media de 14 trabajadores. No obstante, los programas de consultaría resultan onerosos y no está tan clara la forma de adaptar su escala. Resulta prometedora la aplicación de un enfoque de consultoría dirigida a grupos.
- Por el momento, existen pocos datos empíricos sobre la eficacia de las incubadoras y los aceleradores en los países en desarrollo, y no está clara la importancia que reviste el componente de formación ni qué otros servicios no monetarios arrojan resultados significativos.
- No parece que la oferta de servicios de orientación a empresas de subsistencia ofrezca un valor añadido como complemento de la tradicional formación presencial, que resulta más económica. Es posible que estas mentorías funcionen mejor como alternativa a la formación, en particular en el caso de empresas más avanzadas que desean innovar, pero no se dispone de suficientes pruebas al respecto.
- Es necesario continuar la experimentación con métodos alternativos para la prestación de los servicios, en particular mediante cursos de formación en línea. Por otro lado, métodos como el entretenimiento educativo a través de la televisión y los mensajes de SMS no han ofrecido resultados tangibles.

La revisión abarca estudios en los que se analiza la repercusión de la formación ofrecida por IMESUN, ya sea de manera independiente o en combinación con otros enfoques, como el método Kaizen[4] o los contenidos de capacitación empresarial con enfoque de género (McKenzie 2020).

Gender and Enterprise Together (GET Ahead) es un programa de formación de la OIT que examina las temáticas tradicionales de la gestión empresarial desde una óptica de género. El programa se ha evaluado mediante ensayos controlados aleatorios en Viet Nam y Kenya (Bulte et al. 2016; McKenzie y Puerto 2017). Se comprobó que la formación ampliaba los conocimientos empresariales, mejoraba las prácticas comerciales y aumentaba los beneficios de las empresas de los participantes. Además, se constató que la participación en las actividades de formación podía potenciar la creación de empresas y mejorar el índice de supervivencia de las empresas ya establecidas. En Kenya, el estudio también demostró que en aquellos mercados minoristas locales donde algunas personas habían recibido formación se generaban más ventas que en otros mercados de características similares. Dado que las ventas crecían de manera generalizada, las empresas que se habían beneficiado directamente de la capacitación empresarial no se quedaban con las ventas de otras empresas radicadas en el mismo mercado local. Parece que esto puede deberse al consiguiente aprendizaje de las personas que no habían recibido la formación, a medida que las empresarias capacitadas introducían en el mercado innovaciones de productos y servicios mejorados de atención al cliente que también beneficiaban al resto de los vendedores.

Otros estudios relacionados con el programa IMESUN que se realizaron de forma independiente en Ghana, la República Unida de Tanzanía y Viet Nam, mediante ensayos controlados aleatorios, también demostraron las ventajas de incluir enfoques complementarios en la prestación de los servicios tradicionales de formación en gestión empresarial (Higuchi, Mhede y Sonobe 2019; Higuchi, Nam y Sonobe 2017; Sonobe y Higuchi 2018). Los resultados mostraron los efectos de aplicar el programa IMESUN combinado con los elementos básicos de la formación Kaizen sobre gestión de la producción y control de calidad, con mejoras significativas en el rendimiento de las pequeñas

4 El método Kaizen es un enfoque de mejora de la gestión de la producción y el control de calidad.

empresas. Las mejoras introducidas en la gestión empresarial de los emprendedores formados por el programa IMESUN los hicieron más resilientes frente a las crisis y las recesiones económicas en comparación con sus homólogos que no recibieron esa formación.

Es importante señalar que en la formación en gestión empresarial no existe un enfoque uniforme que pueda aplicarse indistintamente a todo el mundo. Las microempresas y las pymes forman un grupo sumamente heterogéneo, de tal manera que los diferentes tipos y tamaños de empresas *y startups* necesitan diferentes tipos de apoyo en sus ecosistemas particulares.

2.3 Seguimiento y evaluación del programa IMESUN

La OIT ha concedido una gran importancia a su sistema de seguimiento y evaluación del programa IMESUN, de tal forma que se realizan sesiones específicas sobre esta cuestión en todos los cursos de formación de *master trainers* y facilitadores. El sistema de seguimiento y evaluación de IMESUN se compone de dos mecanismos complementarios: La Guía de seguimiento y evaluación del programa y el Portal IMESUN.

La Guía de seguimiento y evaluación es un sistema en papel formado por un conjunto de formularios utilizados para hacer seguimiento de los distintos agentes del programa que participan en las diferentes fases del proceso de formación. El Portal IMESUN es una herramienta electrónica para la presentación de informes que debe utilizarse en combinación con la Guía de seguimiento. Permite a los *master trainers* y facilitadores introducir directamente sus datos de formación en una base de datos en línea inmediatamente después de concluir las actividades de formación, y permite obtener directamente los certificados y licencias correspondientes, así como renovar automáticamente la licencia del *master trainer*. El Portal de IMESUN también contiene una biblioteca de documentos en la que los usuarios pueden descargar materiales de formación, y genera informes sobre el alcance de la formación a nivel mundial, nacional y de organizaciones asociadas.

Habida cuenta de que la estrategia de sostenibilidad de la OIT ha supuesto la descentralización de IMESUN y ha dejado su aplicación en manos de las organizaciones asociadas, la OIT dispone de escasa información sobre el uso que se hace del programa: la aplicación de las herramientas de seguimiento y evaluación corresponde a las organizaciones asociadas, los facilitadores y los *master trainers*. No obstante, conviene hacer hincapié en la importancia de desarrollar un sólido sistema de seguimiento y evaluación a fin de mejorar la orientación de las intervenciones, así como tener en cuenta que se deben mejorar continuamente las metodologías con vistas a evaluar de forma realista el coste económico que supone la recopilación de datos en los diferentes niveles del programa.

En el recuadro 2.1, se presenta un estudio de caso de Burundi sobre el uso de las herramientas de seguimiento y evaluación.

Recuadro 2.1: El caso de Burundi: análisis significativo con herramientas sencillas de seguimiento y evaluación

El caso de Burundi supone un ejemplo interesante de cómo recabar datos exhaustivos de forma sencilla. El objetivo era comprender en profundidad los efectos de la aplicación del programa IMESUN sobre el número de empresas creadas y el nivel de generación de empleo transcurridos tres y seis meses desde la celebración de los cursos de formación.

El proyecto Emploi des Jeunes Ruraux («Empleo de los Jóvenes Rurales»), financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), tenía por objeto promover las cadenas de valor agrícolas prestando especial atención al empleo juvenil. En el marco del proyecto, se formó y certificó a 36 facilitadores de IMESUN en Burundi, que, a su vez, proporcionaron formación sobre IMESUN a más de 2 000 mujeres y hombres jóvenes.

Los facilitadores del programa realizaron visitas de seguimiento a los tres y seis meses de la realización de los cursos. Durante las visitas, los facilitadores utilizaron las fichas de seguimiento de IMESUN para registrar datos con perspectiva de género sobre la situación y el rendimiento de las actividades generadoras de ingresos iniciadas por 1 320 de los jóvenes beneficiarios.

Por lo que respecta a la creación de empresas, de esos 1 320 jóvenes, un total de 1 118 habían puesto en marcha una empresa o una actividad generadora de ingresos durante el semestre posterior al curso de formación. Esto representa un índice de creación de empresas del 84,7 por ciento. Sobre la base de estos datos, se estimó que entre los 2 000 jóvenes capacitados se había creado un total de 1 693 empresas.

Sigue

Cada uno de estos jóvenes emprendedores contrató a un promedio de 1,47 empleados adicionales. En su conjunto, se estima que las 1 693 pequeñas empresas generaron un total de 2 487 empleos adicionales, con lo cual la cifra total de empleos creados a raíz de las actividades de formación de IMESUN ascendió a 4 180 (1 693 empresarios más 2 487 empleados).

El índice de creación de empresas tras la capacitación resultó ser ligeramente superior entre las mujeres (85,8 por ciento) en comparación con los hombres (84,2 por ciento) (véase el gráfico 2.2). Sin embargo, de los 2 487 empleados adicionales contratados por las nuevas empresas, solo 530 fueron mujeres, en comparación con 1 957 hombres (véase el gráfico 2.3). Estos datos indican que, si bien las mujeres emprendedoras alcanzaron el mismo nivel de éxito que sus homólogos masculinos, hubo una clara preferencia por la contratación de empleados de sexo masculino. Se desconocen las razones de esa preferencia, pero es posible que tengan su origen en las normas y percepciones socioculturales.

Al desglosar la generación de empleo en función del sexo de los emprendedores, se comprobó que se había creado un nuevo puesto de trabajo por cada mujer empresaria y 1,6 puestos de trabajo en el caso de los hombres, lo cual significa que los empresarios de sexo masculino contrataron a un 60 por ciento más de empleados que sus homólogas femeninas. Por lo que respecta al sexo de los empleados contratados, las mujeres emprendedoras mostraron una mayor tendencia a contratar a mujeres. Si bien las empresarias y los empresarios contrataron prácticamente al mismo número de mujeres en términos absolutos, al tener en cuenta la diferencia relativa, se comprueba que las mujeres contrataron a un 65,4 por ciento más de mujeres que los hombres. Esto indica que, aunque las mujeres generaron menos puestos de trabajo que los hombres, ellas crearon más oportunidades para otras mujeres. Por consiguiente, los datos señalan la importancia de formar a más mujeres emprendedoras, ya que ello podría redundar en la generación de más oportunidades de empleo para otras mujeres.

Gráfico 2.2: Índice de startups entre jóvenes emprendedores (proyecto de empleo juvenil en zonas rurales de Burundi)

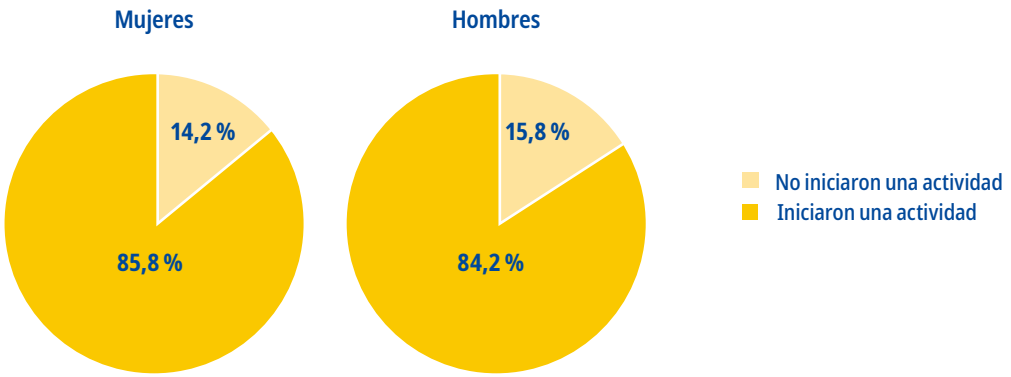
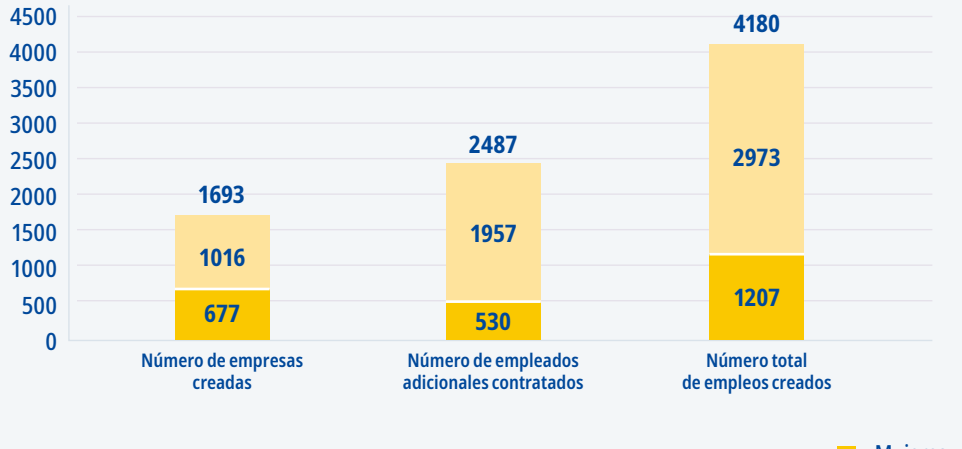


Gráfico 2.3: Número de empresas y empleos creados por los 2 000 jóvenes beneficiarios



Fuente: OIT 2017.

2.4 Implementación sostenible del programa IMESUN

La sostenibilidad de IMESUN tras su introducción inicial resulta fundamental para garantizar que sus beneficios lleguen a más personas durante un plazo más largo.[5] La sostenibilidad del programa se refiere a su aplicación prolongada en un país más allá del periodo de tiempo en el que recibe apoyo externo de la OIT u otra institución. Los proyectos no deberían tener por objetivo remplazar a las organizaciones locales en la prestación de bienes y servicios. Por el contrario, debe centrarse la atención en fomentar la capacidad de las organizaciones locales para que desempeñen un papel más eficaz en la provisión de los servicios necesarios a distintos grupos destinatarios (véase el gráfico 2.4).

Para IMESUN, existen tres ámbitos de sostenibilidad que presentan una importancia crucial:

- **Sostenibilidad institucional.** La sostenibilidad institucional tiene que ver con la capacidad de formar a los proveedores en la gestión de los programas IMESUN.
- **Sostenibilidad técnica.** La sostenibilidad técnica se refiere a la calidad de la formación. Esto incluye la actualización periódica de los materiales de formación, así como la actualización de las capacidades y competencias de los facilitadores para garantizar que la oferta de servicios responda a las necesidades de los clientes.
- **Sostenibilidad financiera.** La sostenibilidad financiera hace referencia a la capacidad de los proveedores de formación para recuperar los costos incurridos o disponer del presupuesto necesario para mantener la calidad de la formación. Se trata de un aspecto importante en todos los niveles del sistema (*master trainers* y facilitadores).

Figure 2.4: Diferentes aspectos de la sostenibilidad del programa IMESUN

Fuente: Majurin 2014.

Sostenibilidad técnica

En el ámbito de la *sostenibilidad técnica*, se destacó especialmente la calidad de ejecución del programa como uno de sus principales logros. El control de calidad de los elementos técnicos de IMESUN está integrado en la estructura del programa. Además, el sistema de certificación de IMESUN garantiza que solo los facilitadores que den muestras de su capacidad para ofrecer formación de alta calidad reciban la acreditación y puedan impartir el programa de capacitación a los emprendedores. Los clientes solo seguirán impulsando su demanda si están satisfechos con la calidad de los servicios recibidos. Por consiguiente, para que el programa IMESUN sea sostenible, no solo deberá satisfacer las expectativas mínimas de calidad de los clientes, sino que deberá anticiparse a las demandas del mercado y superarlas.

5 Esta sección se basa en Nutz 2021.

En el recuadro 2.2, se presenta un estudio de caso sobre la prestación sostenible de servicios en Sri Lanka.

Recuadro 2.2: Estudio de caso: un proveedor de servicios sostenible en el mercado de las microfinanzas de Sri Lanka

Berendina Micro Investments Company Limited (BMIC) es una empresa de microfinanzas que ofrece sus servicios a comunidades rurales y comunidades vinculadas a las plantaciones en Sri Lanka, con un énfasis particular en aquellas zonas afectadas por situaciones de extrema pobreza.

BMIC desarrolla su actividad en zonas rurales y brinda apoyo a los prestatarios para que inicien o expandan sus negocios mediante la provisión de asistencia financiera y técnica. Con una red formada por 13 facilitadores internos de IMESUN y 30 externos, BMIC ofrece a sus clientes los productos de formación Genere su Idea de Negocio (GIN) y Mejore Su Negocio (MESUN), para que adquieran conocimientos sobre cálculo de costos, estrategias de comercialización, contabilidad y planificación empresarial. Los clientes se seleccionan en función de su solicitud de préstamo y su evaluación, y reciben la capacitación antes o después del abono del préstamo.

BMIC no ofrece formación gratuita y cuenta con un único mecanismo para cobrar el costo a sus clientes. Junto a sus préstamos, la empresa emite cupones por servicios de desarrollo empresarial (SDE) para que los clientes utilicen sus servicios de formación. El valor de estos cupones (sin intereses) se abona a BMIC junto con el plazo mensual del préstamo. Los prestatarios pueden utilizar los cupones para pagar por los SDE o también pueden compensar el valor desembolsado por los cupones como último plazo de amortización del préstamo.

Una oferta que abarca los cursos de formación del programa IMESUN; asesoramiento empresarial y acompañamiento de empresas; creación de vínculos comerciales y de abastecimiento; facilitación de los procedimientos de inscripción de empresas, y la gestión de una plataforma de comercialización en línea para la venta de productos rurales, entre otros servicios integrados, ha hecho de BMIC un proveedor de servicios sostenible y muy exitoso en el mercado de las microfinanzas de Sri Lanka.

Sostenibilidad institucional

Gracias al reconocimiento del programa IMESUN, las organizaciones asociadas suelen competir en calidad más que en precio. De ese modo, contribuyen a la *sostenibilidad institucional* en la prestación de los servicios de formación del programa. En el recuadro 2.3, se presenta un estudio de caso de Senegal sobre la sostenibilidad institucional de una organización asociada. Performance Afrique da respuesta a la gran demanda que suscita IMESUN, en particular mediante la distribución de facilitadores por las universidades del país para formar a los jóvenes en este programa.

Recuadro 2.3: Estudio de caso de sostenibilidad institucional: Performance Afrique, Senegal

El Bureau d'Appui Conseil au Développement (Oficina de Asesoramiento para el Desarrollo), Performance Afrique, se estableció en 2003 en Senegal. Se trata de una entidad privada que proporciona formación técnica y en materia de gestión para empresas y organizaciones de diversos ámbitos. También se ha establecido en otros dos países: Guinea y Burundi.

Performance Afrique cobró fama por incluir en su oferta formativa un seguimiento gratuito posterior a la capacitación. La entidad se considera un ejemplo de combinación de las herramientas de IMESUN con otros servicios de asistencia. Posee una unidad de formación técnica en artesanía y elaboración de productos agrícolas, y siempre ha vinculado la capacitación empresarial con su ámbito de especialización.

Otra dinámica que ha resultado eficaz es la combinación de la capacitación en IMESUN con la formación en competencias para la vida cotidiana y educación financiera. Esta combinación ha fortalecido la demanda de los asociados, que la consideran más completa y beneficiosa, en particular para los jóvenes y las mujeres. Así, la combinación de la capacitación IMESUN para emprendedores con la formación en competencias para la vida y educación financiera aumenta la eficacia del programa y hace que crezca la demanda.

Actualmente, IMESUN es parte integrante del plan de estudios en los centros de formación técnica y las escuelas de formación profesional de Senegal. Gracias a sus posibilidades de adaptación, su rendimiento y la disponibilidad de un número suficiente de facilitadores, el programa IMESUN se encuentra bien posicionado en varios planes de formación y es la opción favorita frente a la mayoría de los demás programas de formación existentes en su ámbito.

La aplicación de IMESUN por parte de Performance Afrique constituye un ejemplo de sostenibilidad del programa. Los acuerdos de financiación directos (con los clientes) o indirectos (mediante subvenciones de asociados) son suficientemente seguros para garantizar la continuidad del programa.

Sostenibilidad financiera

El sistema de certificación de IMESUN y la estrategia de marca asociada constituyen una buena base para promover una prestación de servicios de formación que sea sostenible tanto a nivel técnico como institucional. No obstante, persiste el desafío fundamental de hallar los mecanismos y las estrategias adecuados para garantizar que las organizaciones locales públicas y privadas continúen impartiendo formación una vez finalizado el proyecto financiado por los donantes. Existen diferentes modelos económicamente sostenibles para la prestación de servicios de formación, que van desde los sistemas públicos, en los que la formación es financiada e impartida íntegramente por organizaciones públicas, hasta los modelos privados, en los que la formación se ofrece con ánimo de lucro a clientes de pago.

La financiación y la ejecución íntegras de la capacitación IMESUN por parte de instituciones públicas pueden ofrecer múltiples ventajas, como la planificación centralizada, que permite mantener un control absoluto sobre los tipos de programas de formación que se ofrecen a cada grupo de población. Así, un programa gestionado por el Gobierno puede adaptar diferentes tipos de formación y los servicios de apoyo vinculados a grupos con distintas necesidades y objetivos. Si se dispone de fondos suficientes, la formación y los servicios pueden ofrecerse de forma gratuita, con lo cual se facilitará su inclusividad y accesibilidad. Los programas de formación financiados e impartidos íntegramente por entidades públicas también pueden facilitar el seguimiento y la recopilación de datos acerca de los efectos que ejerce dicha formación sobre los emprendedores.

Si se dispone de suficiente presupuesto y capacidad institucional, los programas de formación empresarial gestionados por el gobierno tienen el potencial de llegar a millones de personas y resultarán particularmente beneficiosos para las comunidades pobres o marginadas. Un excelente ejemplo de ello se encuentra en China, donde el gobierno ha puesto en marcha un programa a gran escala de apoyo a la iniciativa empresarial —basado originalmente en el programa IMESUN— que ha cambiado la vida de millones de personas. También existen ejemplos más recientes, como el caso de Ucrania (recuadro 2.4).

Recuadro 2.4: Modelo impulsado por el sector público en Ucrania

En Ucrania, el programa IMESUN está integrado en el Ministerio de Desarrollo Económico, Comercio y Agricultura. Se determinó que IMESUN formaría parte del plan de estudios de los centros de educación y formación técnica y profesional (EFTP) del Servicio Estatal de Empleo de Ucrania (SES).

Para poder impartir los cursos de IMESUN en los centros de EFTP, se adaptó el componente de formación ISUN —con el apoyo de la OIT— hasta convertirlo en un programa de capacitación en planificación empresarial para desempleados de dos semanas de duración. A lo largo de 2019, los facilitadores de IMESUN en los centros de EFTP impartieron 32 cursos para 384 personas desempleadas y en busca de empleo (153 hombres y 231 mujeres). La metodología de formación IMESUN de la OIT representó el 38 por ciento de las actividades de formación para potenciales empresarios que se impartieron en los centros de EFTP del SES.

Además, los bancos asociados utilizan el modelo de plan de negocio de IMESUN para aplicar el sistema de garantías crediticias del Gobierno, que permite a los estudiantes del EFTP del SES solicitar fondos a instituciones financieras. El programa incluye formación para que los potenciales empresarios mejoren sus competencias financieras y para ofrecerles apoyo en la redacción de planes de negocio financiables, que constituyen uno de los requisitos para acceder al sistema de préstamos.

La puesta en práctica de programas de formación empresarial totalmente financiados y ejecutados por el sector público ofrece muchas ventajas, como la centralización y coordinación del proceso por parte del SES en Kiev; la capacidad de control sobre los programas de formación concretos que se ofrecen a cada grupo de población, o la contratación de los facilitadores de IMESUN como empleados del SES. El programa aún se encuentra en su fase inicial, pero representa una gran oportunidad para mejorar la prestación de SDE y promover el desarrollo de las pymes en el país.

Por otro lado, las instituciones privadas de formación, los proveedores de SDE y los facilitadores autónomos pueden ofrecer capacitación empresarial y otros servicios conexos de alta calidad. Habitualmente, su grado de especialización implica que el personal está capacitado para impartir formación e iniciar un proceso de capacitación en la metodología IMESUN. Además, tienen incentivos para ofrecer formación de alta calidad y convenientemente adaptada, ya que deben competir con otros proveedores en el mercado de servicios de formación. No obstante, dado que las entidades privadas tienen que cubrir sus costos y obtener beneficios, es posible que la prestación de los servicios no resulte inclusiva en el caso de determinadas poblaciones que no se pueden permitir el pago de elevadas tasas en concepto de formación.

Malawi aporta el ejemplo de una organización asociada al programa que consigue ofrecer la capacitación IMESUN a diferentes grupos destinatarios con un enfoque de cobertura de costos. Tradeline es una empresa privada con fines lucrativos cuyos costos son cubiertos al cien por cien por los clientes. Reconociendo las limitaciones que la mayoría de ellos tienen para realizar los pagos, Tradeline colabora con el sector privado y con otras organizaciones sin ánimo de lucro y asociados para el desarrollo a fin de patrocinar la formación y el apoyo a las comunidades desfavorecidas. En Myanmar y el Perú, encontramos otros ejemplos de esto, con importantes empresas del sector privado que promueven el programa IMESUN como parte de su estrategia de responsabilidad social empresarial entre las empresas minoristas y cooperativas que forman parte de sus cadenas de valor (véanse los recuadros 2.5 y 2.6).

Recuadro 2.5: Incorporación del sector privado a la promoción del emprendimiento: el programa de formación en competencias empresariales «Leht Li» de Coca-Cola en Myanmar

Leht Li es un programa de formación que inicialmente estaba disponible para los 150 000 pequeños comercios minoristas que forman parte de la red de distribución de Coca-Cola en las zonas rurales y urbanas de Myanmar. Su aplicación corre a cargo de Coca-Cola Myanmar en colaboración con el proyecto de la OIT de apoyo a la iniciativa empresarial y las pymes (Entrepreneurship and Small & Medium Enterprises Myanmar Support Project) y el Ministerio de Industria de Myanmar. Los contenidos de la formación son una adaptación del programa IMESUN y están dirigidos a pequeños comercios minoristas y propietarios de tiendas.

El proyecto inició sus operaciones en 2014, en un entorno caracterizado por la escasa disponibilidad de recursos para las pequeñas empresas y los pequeños empresarios. No existían demasiadas políticas de apoyo a los emprendedores ni una cultura que favoreciese la creación de empresas, lo cual generaba reticencias hacia la iniciativa empresarial. Además, en las pequeñas empresas de Myanmar, que en muchos casos eran negocios familiares informales, se percibían indicios evidentes de trabajo infantil.

Una vez que Coca-Cola regresó al mercado en 2012, la empresa llevó a cabo un proceso de diligencia debida que puso de manifiesto diversos problemas, en particular la necesidad de abordar cuestiones laborales de primer orden en sus cadenas de suministro, como los horarios de trabajo excesivos, las malas condiciones en materia de seguridad y salud o la desigualdad de género. Además, la estrategia minorista de Coca-Cola también se enfrentaba a una red de microempresas minoristas caracterizada por la escasez de conocimientos empresariales y la prevalencia del trabajo infantil, lo cual representaba una amenaza para el modelo de negocio de la empresa.

En colaboración con la OIT, la empresa decidió centrar sus esfuerzos en fomentar la autonomía económica de las pequeñas empresas y las familias con hijos, como un medio para mejorar sus ingresos y beneficios y, en última instancia, reducir su dependencia del trabajo infantil. La idea original era que los distribuidores minoristas de Coca-Cola se hiciesen facilitadores del programa de capacitación empresarial denominado Leht Li. Sin embargo, el plan no estaba exento de dificultades, de tal forma que en la actualidad solo el diez por ciento de los formadores del programa Leht Li trabajan también en el comercio minorista. En lugar de ello, el proyecto se centró en formar y certificar a los facilitadores de IMESUN como formadores de Leht Li (el 19 por ciento de los facilitadores de IMESUN en Myanmar), estrategia que demostró ser más fructífera.

A fin de motivar a los facilitadores para que continuasen impartiendo la formación del programa Leht Li, Coca-Cola empezó a ofrecer premios en función de la cantidad de cursos impartidos. Por su parte, una vez que los facilitadores empezaron a trabajar, enseguida se dieron cuenta de que sería demasiado restrictivo limitarse a los distribuidores minoristas de Coca-Cola. Por lo tanto, ampliaron el espectro de su clientela para incluir a otro tipo de comerciantes. Actualmente, la mitad de sus clientes no trabajan con Coca-Cola y entre ellos se incluyen otros empresarios, como trabajadores asalariados, potenciales emprendedores y estudiantes. Además, solo el 35 por ciento de los participantes en el programa Leht Li eran propietarios de un negocio en el momento de acceder a la formación, lo cual demuestra que existía suficiente demanda de capacitación empresarial en Myanmar. Pese a que inicialmente Coca-Cola patrocinó el desarrollo de los facilitadores del programa Leht Li, en la actualidad estos realizan su labor de manera independiente, como proveedores de servicios autónomos.

Recuadro 2.6: El caso de IGD Group SAC en Perú

IGD Group SAC es una empresas proveedora de servicios de desarrollo empresarial (SDE) con sede en Arequipa, Perú, que no recibe donaciones de fundaciones u otras entidades similares. La práctica totalidad de su clientela está compuesta por empresas del sector privado que desarrollan programas de responsabilidad social empresarial. Por ejemplo, empresas mineras y agroexportadoras que contratan los servicios de proveedores locales recurren a IGD Group SAC para que preste sus servicios a esos empresarios. En el sector minero, por ejemplo, se trata de cooperativas mineras. IDG Group combina el programa IMESUN con el módulo de formación sobre gestión de cooperativas de la OIT (My.COOP, Think.COOP y Start.COOP).

Durante la pandemia de COVID-19, sus actividades se realizaron de manera virtual y los costos fueron sufragados por los clientes. Aunque la crisis conllevó una reducción del precio de los alimentos, el alojamiento y los materiales impresos, los costos relativos a la formación y el pago a los facilitadores se mantuvieron inalterados.

Finalmente, teniendo en cuenta que tanto los sistemas impulsados por el sector público como aquellos impulsados por el sector privado presentan ventajas e inconvenientes, en los últimos años se han popularizado los modelos mixtos para la prestación de servicios de formación. En dichos modelos se cuenta con la cooperación de agentes públicos y privados para la prestación de formación de alta calidad con carácter inclusivo y sostenible. Los modelos mixtos pueden adoptar diversas formas, como en el caso del Perú, donde el Gobierno subcontrata a diferentes organizaciones para que impartan la capacitación IMESUN (véase el recuadro 2.7).

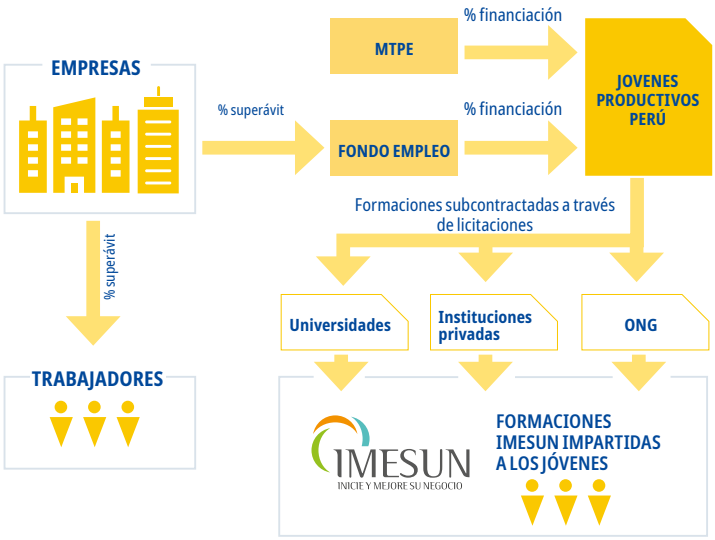
Recuadro 2.7: Modelo mixto de capacitación: el caso de Perú

En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo aplica el programa IMESUN para el fomento del emprendimiento y la formación empresarial dirigida a jóvenes (15-29 años) que viven en condiciones vulnerables. El programa nacional de empleo juvenil Jóvenes Productivos se puso en marcha como programa piloto en 2010 en tres regiones, y se ha ampliado a 20 de las 24 regiones del país, tanto en el ámbito urbano como en las zonas rurales.

En el marco de este programa, las instituciones públicas y privadas colaboran para impartir formación de alta calidad a los jóvenes. El Gobierno peruano se hace cargo de la financiación, define los requisitos para participar en el programa de formación y subcontrata la oferta formativa a otras entidades a través de licitaciones. La institución que gana la licitación (principalmente, universidades públicas y privadas, y organizaciones no gubernamentales) se encarga de impartir la formación a los participantes seleccionados mediante facilitadores certificados por IMESUN.

El programa se financia mediante una combinación de fondos gubernamentales y recursos del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo (FONDOEMPLEO). El modelo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) ha podido garantizar la implantación de las formaciones IMESUN a gran escala durante diez años, mediante una creciente red formada por unos 600 facilitadores activos de IMESUN adscritos una amplia gama de proveedores de SDE (véase el gráfico 2.5).

Gráfico 2.5 - Modelo mixto peruano



Fuente: Nutz 2021.

3

El programa IMESUN: aspectos innovadores y próximos pasos

3.1 Materiales nuevos y renovados para uso general

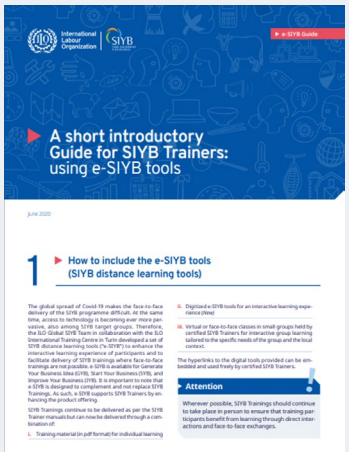
Cada uno de los cuatro componentes de formación básicos de IMESUN —GIN, ISUN, MESUN y ESUN— incluye un amplio conjunto de materiales didácticos destinados tanto a los emprendedores participantes como a los facilitadores. Recientemente, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN en Ginebra, en colaboración con un conjunto de *master trainers* y consultores en administración de empresas, ha elaborado nuevos materiales complementarios para brindar apoyo a la red de IMESUN.

Nuevas herramientas electrónicas de IMESUN

A fin de apoyar la supervivencia, la recuperación y el retorno a la actividad de las empresas, en 2020 se elaboró un conjunto de herramientas IMESUN en línea (e-IMESUN) para dar apoyo a la red mundial de formadores y facilitar la ejecución del programa IMESUN en aquellos lugares donde no era posible impartir la capacitación en persona.

Las nuevas herramientas de e-IMESUN (que abarcan los módulos GIN, ISUN y MESUN) tienen por objeto garantizar que los emprendedores puedan recibir la capacitación IMESUN a través de una combinación de materiales de ciberaprendizaje, seminarios web y tareas y ejercicios en línea. El paquete e-IMESUN al completo está disponible en el Portal para los facilitadores y *master trainers*, en árabe, español, francés, inglés y portugués.

Breve guía de introducción para los facilitadores del programa IMESUN: uso de las herramientas e-IMESUN



Como respuesta a la pandemia de COVID-19, las nuevas herramientas e-IMESUN tienen como objetivo garantizar que los facilitadores puedan impartir sus capacitaciones IMESUN a través de una combinación de materiales de ciberaprendizaje, seminarios web y tareas y ejercicios en línea. Estas herramientas están disponibles en árabe, español, francés, inglés y portugués para los módulos GIN, ISUN y MESUN, y han sido concebidas como un complemento de la capacitación IMESUN. En ese sentido, el paquete e-IMESUN brinda apoyo a los facilitadores IMESUN al mejorar la oferta de productos, pero la ejecución del programa sigue siendo responsabilidad de los facilitadores y *master trainers* certificados. Así, a fin de facilitar la aplicación de las nuevas herramientas e-IMESUN, el Equipo de coordinación global IMESUN en la OIT ha desarrollado una guía rápida destinada a los facilitadores.

Disponible en el sitio web de IMESUN en árabe, español, francés e inglés, y también en la biblioteca de documentos del Portal IMESUN.

Versión actualizada del Juego Empresarial IMESUN

El Juego Empresarial IMESUN es una herramienta educativa que aplica los contenidos de los manuales didácticos del programa. En un contexto informal, contribuye a que los participantes asimilen gradualmente la complejidad y los factores que intervienen en la gestión de una empresa exitosa. Este juego se utiliza con frecuencia para la capacitación IMESUN en todo el mundo y se considera un valioso complemento de la formación. Con el objetivo de seguir mejorando los materiales, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN y el Centro Internacional de Formación de la OIT han elaborado una nueva versión del Juego Empresarial IMESUN, con un diseño más atractivo. Además, el nuevo Juego Empresarial incorpora nuevos conceptos, como las siete Ps de la comercialización.

Está disponible en el Portal IMESUN para los facilitadores y los *master trainers* del programa.

Nuevo folleto informativo Digitalice Su Negocio (DSUN)

Habida cuenta de que el programa IMESUN debe mantenerse al día en el contexto tecnológico actual —tal como han manifestado los master trainers y facilitadores—, se está elaborando el folleto Digitalice Su Negocio (DSUN) a fin de apoyar los esfuerzos de las microempresas y las pymes para comercializar sus productos y servicios a través de plataformas en línea (comercio electrónico).

Este material estará disponible próximamente en el Portal IMESUN para los facilitadores y *master trainers* del programa.

Versión revisada del módulo de formación Expanda Su Negocio (ESUN)

ESUN es un módulo de formación en gestión empresarial para emprendedores en expansión que buscan orientar su empresa hacia nuevos mercados. El programa está dirigido a empresas con un mínimo de un año de existencia, que dan empleo a entre 5 y 100 personas y que buscan asesoramiento estratégico y apoyo a la planificación para expandir sus operaciones. El módulo ESUN se actualizó recientemente a fin de reflejar los últimos cambios producidos en el sector empresarial y en el ámbito tecnológico y ofrecer una respuesta más adecuada a la demanda de empresas con una fuerte tasa de crecimiento para elaborar planes viables de expansión empresarial. A continuación, el material se pondrá a prueba de forma experimental en determinados países seleccionados.

Estará disponible próximamente en el Portal IMESUN para los facilitadores y master trainers del programa.

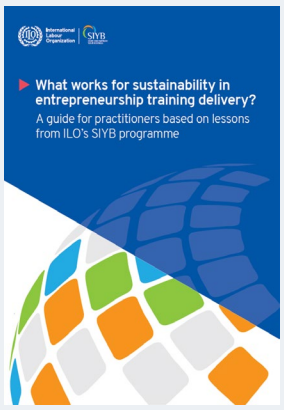
Mejore Su Negocio de Procesamiento de Alimentos (MESUNPA)

Como parte de la estrategia de intervención para microempresas y pymes de la industria alimentaria, un proyecto radicado en Myanmar está diseñando un proyecto de formación dirigido a aquellos emprendedores que deseen crear una empresa de procesamiento de alimentos. El objeto del curso es proporcionar a los emprendedores los conocimientos y competencias necesarios para que aumenten sus posibilidades de éxito empresarial. Los materiales se pondrán a disposición de la red mundial de IMESUN.

Estará disponible próximamente en el Portal IMESUN para los facilitadores y *master trainers* del programa.

3.2 Nuevas publicaciones

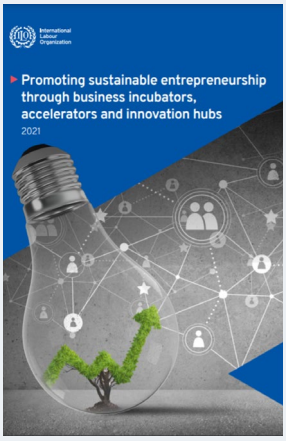
¿Qué es lo que funciona para la sostenibilidad de la formación empresarial? Guía para profesionales.



Para brindar apoyo a los colegas a la hora de planificar la sostenibilidad del programa, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN ha publicado una guía sobre la prestación sostenible de los servicios de formación de IMESUN. En esta guía se esbozan diferentes modelos de sostenibilidad y se proporciona orientación para la prestación de los servicios en contextos públicos y privados.

Disponible en el sitio web de IMESUN, en español, francés e inglés.

Promoción del emprendimiento sostenible mediante incubadoras y aceleradores de empresas y centros de innovación



A lo largo del planeta, florecen las incubadoras, los aceleradores, los centros de innovación, los polos de excelencia y las plataformas de emprendimiento como nuevos tipos de organizaciones que apoyan y promueven el emprendimiento. Resulta crucial saber si estos organismos de promoción de la innovación tienen la capacidad de contribuir de forma sostenible a la creación de empresas y empleos duraderos o pueden generar efectos a más largo plazo sobre los ecosistemas locales de emprendimiento. Esta publicación pretende comprender el funcionamiento de los organismos que promueven la innovación y entender de qué manera se puede potenciar su actuación en el marco de los ecosistemas locales de emprendimiento, a fin de promover la iniciativa empresarial y facilitar un crecimiento empresarial sostenible.

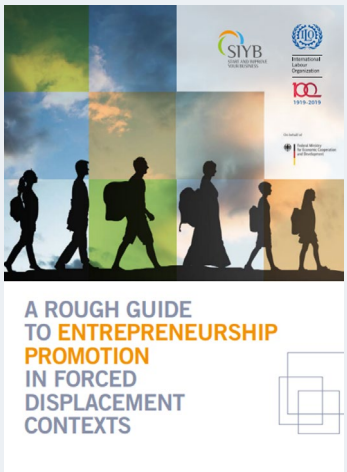
Disponible en inglés en el sitio web de IMESUN (pronto estarán también disponibles las versiones en español y francés).

Adecuada organización de concursos de emprendimiento

Los concursos de proyectos empresariales han ido logrando una gran aceptación y cada vez se utilizan más como herramienta para animar a los emprendedores a explorar nuevas ideas de negocio, crear sus propias empresas o ampliar el alcance de otras. Este documento se elaboró para orientar a profesionales y organizaciones asociadas sobre cómo organizar concursos de planes de negocio y similares de una manera sencilla y sin complicaciones. Para ello, la guía se basa en experiencias de Egipto, Kenya, Sudáfrica y Yemen, así como en otros documentos externos.

Disponible en inglés en el sitio web de IMESUN.

Guía general de promoción de la iniciativa empresarial en contextos de desplazamiento forzado



Progresivamente, el desplazamiento forzado se está convirtiendo en un fenómeno de alcance mundial y carácter prolongado ante el cual se hace indispensable concebir soluciones innovadoras. La promoción de la iniciativa empresarial es una de esas medidas. En esta guía general, se proporciona una serie de ideas prácticas y recomendaciones iniciales para aquellos profesionales que deseen poner en práctica programas de promoción del emprendimiento en contextos de desplazamiento forzado. La guía resultará útil tanto a profesionales experimentados en el ámbito del emprendimiento que sean neófitos en contextos de refugiados como a avezados trabajadores humanitarios que se hayan interesado recientemente por la promoción de la iniciativa empresarial.

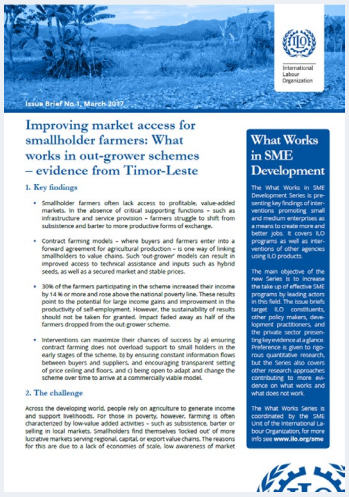
Disponible en inglés en el sitio web de IMESUN.

Intervenciones orientadas a mejorar los resultados de los jóvenes en el mercado de trabajo

El Departamento de Empleo de la OIT realizó un examen sistemático de las intervenciones en materia de empleo juvenil para determinar cuáles resultaban más eficaces. El examen abarcaba las intervenciones para desarrollo de competencias, fomento de la iniciativa empresarial, servicios de empleo y empleo subvencionado. Se comprobó que en los países de ingresos bajos y medianos las intervenciones en materia de iniciativa empresarial arrojaban mejores resultados en el ámbito del empleo y los ingresos, seguidas de cerca por las intervenciones para el desarrollo de competencias. El examen puso de relieve que las intervenciones multidimensionales obtenían una mayor repercusión.

Disponible en inglés en el sitio web de «Empleo juvenil» de la OIT.

Intervenciones que resultan eficaces para el desarrollo de las pymes



Issue Brief No.1, March 2017

International Labour Organization

Improving market access for smallholder farmers: What works in out-grower schemes – evidence from Timor-Leste

1. Key findings

- Smallholder farmers often lack access to profitable, value-added markets. In the absence of critical supporting functions – such as infrastructure and service provision – farmers struggle to shift from subsistence and barter to more productive forms of exchange.
- Contract farming models – where buyers and farmers enter into a forward agreement for agricultural production – is one way of linking smallholders to value chains. Such 'out-grower' models can result in improved access to technical assistance and inputs such as hybrid seeds, as well as a secured market and stable prices.
- 30% of the farmers participating in the scheme increased their income by 1.4 ℳ or more and rose above the national poverty line. These results point to the potential for large income gains and improvement in the productivity of self-employment. However, the sustainability of results should not be taken for granted. Impact faded away as half of the farmers dropped from the out grower scheme.
- Interventions can maximize their chances of success by a) ensuring contract farming does not overload support to small holders in the early stages of the scheme, b) by ensuring constant information flows between buyers and suppliers, and encouraging transparent setting of price ceiling and floors, and c) being open to adapt and change the scheme over time to arrive at a commercially viable model.

2. The challenge

Across the developing world, people rely on agriculture to generate income and support livelihoods. For those in poverty, however, farming is often characterized by low-value added activities – such as subsistence, barter or selling in local markets. Smallholders find themselves 'locked out' of more lucrative markets serving regional, capital, or export value chains. The reasons for this are due to a lack of economies of scale, low awareness of market

What Works in SME Development

The What Works in SME Development Series is presenting key findings of interventions promoting small and medium enterprises as a means to create more and better jobs. It covers ILO programs as well as interventions of other agencies using ILO products.

The main objective of the new Series is to increase the take up of effective SME programs by leading actors in this field. The issue briefs target ILO constituents, other policy makers, development practitioners, and the private sector presenting key evidence at a glance. Preference is given to rigorous quantitative research, but the Series also covers other research approaches contributing to more evidence on what works and what does not work.

The What Works Series is coordinated by the SME Unit of the International Labour Organization. For more info see **www.ilo.org/sme**

En esta serie de resúmenes informativos se presentan las principales conclusiones que se desprenden de las intervenciones realizadas para la promoción de las pymes como una forma de crear más y mejores empleos. Se abarcan tanto programas de la OIT como intervenciones de otros organismos que aplican productos de la OIT.

El objetivo principal de la serie es aumentar la aceptación de los programas para pymes que han demostrado ser eficaces entre los actores principales en este ámbito. Las notas informativas presentan, de forma sintética, pruebas concluyentes dirigidas a los mandantes de la OIT, a otros responsables de la formulación de políticas, a los profesionales del desarrollo y a los miembros del sector privado. Se ha dado preferencia a la investigación cuantitativa rigurosa, pero la serie también incluye otras vías de investigación, que aportan más datos empíricos sobre las medidas que dan buenos resultados y aquellas que no lo hacen.

1. Improving market access for smallholder farmers: What works in out-grower schemes - Evidence from Timor-Leste
2. Growing micro-enterprises: How gender and family can impact outcomes - Evidence from Uganda
3. The Next 15 Million: Entrepreneurship training at scale - New data on the global outreach of ILO's entrepreneurship training
4. Developing markets: How training female entrepreneurs can improve business practices and profits - Evidence from Kenya
5. Educating entrepreneurs: Can in-school youth be taught to start a business? Evidence from South Africa
6. Boosting SME productivity: How to evaluate the impact of SME training programmes - Evidence from Ghana, India and Vietnam
7. Entrepreneurship Development Interventions for Women Entrepreneurs: An update on what works
8. What Works In a Market-Oriented Strategy for SME Development - Evidence From Myanmar
9. The impact of management training on small enterprises in developing countries: Lessons from Ghana, Tanzania, and Vietnam

Disponible en inglés en el sitio web de IMESUN.

3.3 Próximos pasos: nuevos ámbitos de aplicación

En esta sección se hace un breve resumen de las expectativas futuras, las nuevas tendencias y los ámbitos de aplicación hacia los que avanza el programa IMESUN.

Aplicación del programa IMESUN para la inclusión productiva en contextos de migración y desplazamiento forzado

Progresivamente, el desplazamiento forzado se está convirtiendo en un fenómeno de alcance mundial y carácter prolongado. Aunque el estatuto jurídico del refugiado prevé que estas personas sean acogidas durante un periodo limitado de tiempo, hasta que cese el conflicto que las obligó a abandonar su país de origen, en un contexto donde la resolución de los conflictos es cada vez más complicada, los refugiados permanecen en situación de desplazamiento durante periodos prolongados. Por lo tanto, se hace indispensable concebir soluciones innovadoras. La promoción de la iniciativa empresarial es una de esas medidas. En concreto, el apoyo a los refugiados y los miembros de las comunidades de acogida para la creación y el fomento de empresas sostenibles contribuye a la autosuficiencia económica y fomenta la coexistencia pacífica.

Sin embargo, los refugiados suelen enfrentarse a una serie de dificultades cuando intentan iniciar un negocio, tales como obstáculos jurídicos y reglamentarios, restricciones de movilidad, acceso limitado a la financiación, falta de redes de apoyo o barreras lingüísticas y culturales. Por consiguiente, la disponibilidad de información sobre esos obstáculos facilita la evaluación y puesta en práctica de iniciativas de capacitación empresarial —como el programa IMESUN— para dar respuesta a las necesidades del grupo destinatario. En el estudio de caso del recuadro 3.1, se examina la aplicación del programa IMESUN en Jijiga, Etiopía, y se aportan ideas para superar la dificultad de identificar instituciones asociadas adecuadas que puedan impartir la capacitación IMESUN.

Recuadro 3.1 - Identificación de las organizaciones asociadas más adecuadas para la realización de cursos de formación sobre emprendimiento en Jijiga, Etiopía

Etiopía es el segundo país que acoge a más refugiados somalíes. De los 250 000 somalíes que están censados en Etiopía, aproximadamente 37 000 residen en tres campamentos de Jijiga. En el contexto de un proyecto financiado por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) con el objetivo de promover los medios de vida de los refugiados y las comunidades de acogida en Jijiga, la OIT recurrió a la capacitación IMESUN para contribuir a que tanto unos como otros pudiesen mejorar y expandir sus negocios.

La identificación de instituciones asociadas adecuadas que pudiesen impartir la capacitación IMESUN de forma sostenible tanto a los refugiados como a las comunidades de acogida en Jijiga representaba un escollo considerable: en el momento de la ejecución del proyecto, los refugiados tenían prohibido salir de los campamentos, con lo cual les resultaba imposible desplazarse a centros de educación pública como la Universidad de Jijiga o el centro local de educación y formación técnica y profesional. Además, el acceso a los campamentos de refugiados estaba restringido a determinados organismos humanitarios y organizaciones no gubernamentales. Por lo tanto, el proyecto aplicó una estrategia doble para lograr sus objetivos a corto y a largo plazo.

A corto plazo, la solución más eficaz consistía en asociarse con una serie de organizaciones no gubernamentales y organismos humanitarios (seleccionados mediante el marco voluntad-capacidad), como por ejemplo el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), para que dichas entidades impartiesen la formación a los refugiados residentes en los campamentos. Al mismo tiempo, el proyecto colaboró con la Universidad de Jijiga y el instituto local de educación y formación técnica y profesional, a fin de poner en marcha el programa IMESUN entre los emprendedores locales.

A fin de lograr los objetivos a largo plazo, se contactó con asociados clave para la ejecución del programa IMESUN, ya que la región de Jijiga había sido elegida como zona piloto para la puesta en práctica del Marco de Respuesta Integral para los Refugiados (CRRF). Los compromisos del Gobierno en el contexto del CRRF incluían la concesión a los refugiados del permiso de libre circulación y el derecho al trabajo. En consecuencia, el proyecto desarrolló una estrategia a medio y largo plazo para garantizar la prestación sostenible de capacitación empresarial tanto a los refugiados como a los residentes locales. Tras la aplicación del CRRF, los refugiados podrán acceder a la universidad y a los servicios de educación y formación técnica y profesional, que cuentan con los recursos necesarios para impartir la capacitación IMESUN y proporcionar otras medidas adicionales de apoyo empresarial.

Fuente: OIT, 2019b.

La tecnología y la digitalización en el marco del programa IMESUN

La crisis generada por la COVID-19 y las constantes medidas de confinamiento que se aplican en muchos países están obligando a las microempresas y pymes a dar el salto al ámbito digital y modificar sus modelos empresariales para adaptarlos a una realidad sin contacto. En este contexto de crisis, la gestión de la transformación digital es una de las adaptaciones más importantes que las microempresas y las pymes deben llevar a cabo si desean prosperar.

Aunque el proceso de digitalización ya era habitual antes de los confinamientos, las pymes se encuentran actualmente a la zaga de las grandes corporaciones en su respuesta a la competencia digital. Si las pymes no consiguen adaptarse al mundo digital, es posible que acaben siendo expulsadas del mercado. Según los primeros datos disponibles de una serie de estudios de alcance mundial (OCDE 2021), hasta un 70 por ciento de las pymes intensificaron su uso de las tecnologías digitales durante la crisis causada por la COVID-19, lo cual quiere decir que muchas de ellas han cambiado sus modelos de negocio y se han digitalizado para poder subsistir.

Recientemente, el programa IMESUN introdujo un nuevo conjunto de herramientas de aprendizaje en línea como complemento de la capacitación empresarial impartida por los facilitadores. Estas herramientas permiten a los facilitadores de IMESUN impartir cursos de formación virtuales (una combinación de herramientas e-IMESUN y clases en línea por videoconferencia) en aquellas regiones donde las medidas para contener la COVID-19 imposibilitan el aprendizaje tradicional en aulas, así como, en algunos casos, en zonas rurales y remotas. Aunque las herramientas en línea constituyen un punto de partida para digitalizar parcialmente la capacitación impartida en el marco del programa IMESUN, aún no permiten satisfacer las necesidades de algunas microempresas y pymes para ayudarlas a desarrollar sus actividades en el ámbito digital.

Así, el Equipo de Coordinación Global de IMESUN, en cooperación con las oficinas de país y los proyectos nacionales de la OIT, está desarrollando actualmente un nuevo módulo de comercio electrónico a nivel mundial, a fin de respaldar la transformación digital de los emprendedores. El folleto sobre comercio electrónico se pondrá a disposición de los *master trainers* y los facilitadores de IMESUN para brindar apoyo a las empresas que participan en la iniciativa. En él se incluyen los conceptos fundamentales del proceso de digitalización y se centra la atención en ayudar a los empresarios para que determinen si están en la senda de la digitalización y para que desarrollen un plan de medidas encaminadas a mejorar su presencia en línea.

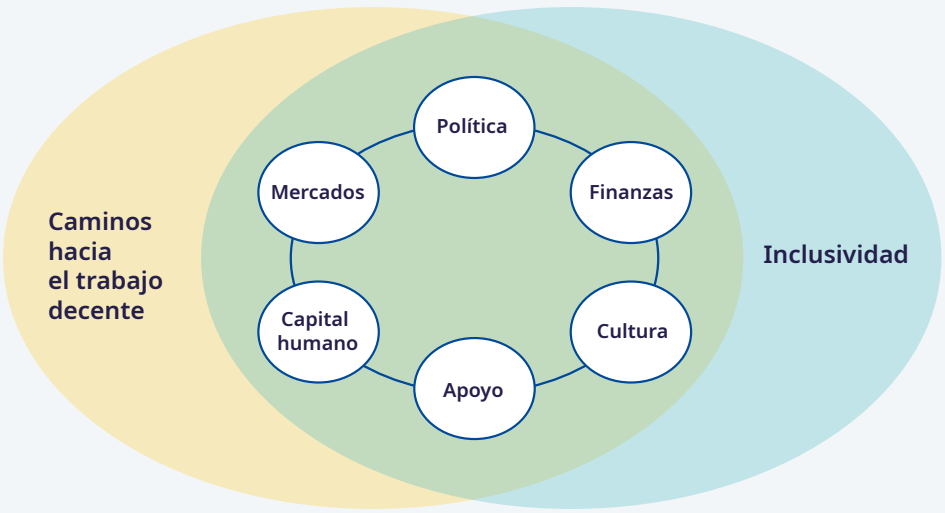
Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos de la OIT

La OIT tiene una larga trayectoria de fomento del emprendimiento y el desarrollo empresarial. Hasta ahora, la atención se ha centrado principalmente en la promoción de componentes individuales (como el programa IMESUN) con el objetivo de fortalecer el conjunto del ecosistema de emprendimiento. Si bien resulta importante, el trabajo en torno a componentes individuales no es suficiente para promover la aparición de un ecosistema de emprendimiento maduro.

Habida cuenta del alto nivel de incertidumbre y los costos asociados a la creación de un negocio, para que prospere la iniciativa empresarial es necesario disponer de un sistema de apoyo integral. Este tipo de ecosistemas de emprendimiento[6] procuran facilitar la creación y el crecimiento de las empresas mediante una oferta de asistencia integral a los emprendedores. Por consiguiente, la OIT está elaborando un nuevo enfoque de los ecosistemas de emprendimiento inclusivos (véase el gráfico 3.1) a partir de los seis componentes básicos de un ecosistema empresarial propuestos por Isenberg. El enfoque incluye dos dimensiones transversales —cauces para la generación de trabajo decente e inclusividad— a fin de garantizar que el sistema de apoyo sea inclusivo para todos los emprendedores (Isenberg 2011).

6 Todas las empresas y startups están integradas en algún tipo de ecosistema de apoyo, ya que ese término se refiere simplemente a la combinación de servicios, agentes y disposiciones reglamentarias que determinan la creación de empresas en un contexto determinado. Más bien, la cuestión fundamental es el grado de «madurez» del ecosistema, es decir, que los servicios de apoyo, el acceso a los mercados, las disposiciones reglamentarias y los valores culturales funcionen de manera conjunta creando una red integrada y accesible de condiciones propicias para la creación de empresas. La iniciativa empresarial prospera en los contextos que se caracterizan por ecosistemas de emprendimiento maduros. Por consiguiente, uno de los objetivos primordiales del desarrollo empresarial consiste en contribuir a la madurez de los ecosistema de emprendimiento.

Gráfico 3.1: Marco de Ecosistemas de Emprendimiento Inclusivos de la OIT



Posibles dimensiones adicionales (atravesando todo el ecosistema o componentes seleccionados) son **tecnología** y la **sostenibilidad ambiental**.

A continuación, figura una descripción de los aspectos transversales.

- **Cauces para la generación de trabajo decente.** La iniciativa empresarial constituye un importante cauce para la generación de trabajo decente. Las nuevas empresas impulsan la generación de empleo y una importante función de los ecosistemas de emprendimiento inclusivos consiste en velar por la creación de empleos de calidad, es decir, aquellos que se caracterizan por unas condiciones de trabajo decentes. Para ello, el ecosistema de emprendimiento debe incluir consideraciones relativas a la creación de empleo de calidad a través del emprendimiento. Dado que los ecosistemas varían en función del contexto, no existe una solución universal para la promoción de ecosistemas de emprendimiento inclusivos.
- **Inclusividad.** Los ecosistemas de emprendimiento no solo se diferencian por su contexto, sino también por los grupos destinatarios existentes en un contexto determinado. Por ejemplo, aunque en un contexto determinado existan servicios financieros y de desarrollo empresarial, el acceso a estos no suele ser equitativo entre todos los emprendedores. Además, las normas y los valores informales (el componente «cultural» del marco) pueden obstaculizar la creación de empresas en el seno de grupos marginados como las mujeres, los jóvenes o los migrantes. Con frecuencia, las disparidades en el acceso al ecosistema de emprendimiento están implícitas y, por consiguiente, la promoción de un ecosistema que funcione para todos los emprendedores requiere plena comprensión de los grupos destinatarios y capacidad para percibir las dinámicas estructurales y los aspectos que se dan por sentados en la experiencia particular que cada grupo tiene del ecosistema de emprendimiento.

La promoción de un ecosistema de emprendimiento inclusivo exige un profundo conocimiento de las particularidades y las potenciales deficiencias del ecosistema existente en un contexto determinado. A partir de ese conocimiento, podrán desarrollarse soluciones específicas y localizadas orientadas a superar las limitaciones del ecosistema. En la actualidad, el equipo de fomento de la iniciativa empresarial está poniendo a prueba el nuevo enfoque en distintos países.

Referencias

- Bulte, Erwin, Robert Lensink, Rosine van Velzen y Nhung Thi Hong Vu. 2016. «Do Gender and Business Trainings Affect Business Outcomes? Experimental Evidence from Vietnam». *Management Science* 63 (9): 2885-2902.
- Higuchi, Yuki, Edwin Paul Mhede y Tetsushi Sonobe. 2019. «Short- and Medium-Run Impacts of Management Training: An Experiment in Tanzania». *World Development* 114: 220-236.
- Higuchi, Yuki, Vu Hoang Nam y Tetsushi Sonobe. 2017. «Management Practices, Product Upgrading, and Enterprise Survival: Evidence from Randomized Experiments and Repeated Surveys in Vietnam». Mimeo. Universidad de la Ciudad de Nagoya.
- ILO (International Labour Organization). 2017. *Final Internal Evaluation Report of Rural Youth Employment Project in Burundi (Emploi des Jeunes Ruraux – EJR).*
- ILO (International Labour Organization). 2019a. *Small Matters: Global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs* (en inglés). Puede consultarse un resumen en español de esta publicación en el siguiente enlace: *Lo pequeño importa: datos mundiales sobre las contribuciones al empleo de los trabajadores independientes, las microempresas y las pymes.*
- ILO (International Labour Organization). 2019b. *A rough guide to entrepreneurship promotion in forced displacement contexts.*
- Isenberg, Daniel. 2011. *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy: Principles for Cultivating Entrepreneurship.* Babson Entrepreneurship Ecosystem Project. Babson College, Babson Park, Massachusetts, Estados Unidos de América.
- Majurin, Eva. 2014. *Inicie y Mejore Su Negocio: Guía de implementación.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- McKenzie, David. 2020. *Small Business Training to Improve Management Practices in Developing Countries: Reassessing the Evidence for "Training Doesn't Work".* Policy Research Working Paper No. 9408. Washington D. C.: Banco Mundial.
- McKenzie, David, y Christopher Woodruff. 2017. *Growing Markets through Business Training for Female Entrepreneurs: A Market-Level Randomized Experiment in Kenya.* Policy Research Working Paper No. 7993. Washington D. C.: Banco Mundial.
- McKenzie, David, y Christopher Woodruff. 2014. «What Are We Learning from Business Training Evaluations around the Developing World?» *World Bank Research Observer* 29 (1): 48-82.
- McKenzie, David, y Christopher Woodruff. 2017. «Business Practices in Small Firms in Developing Countries». *Management Science* 63 (9): 2967-81.
- McKenzie, David, Christopher Woodruff, Kjetil Bjorvatn, Miriam Bruhn, Jing Cai, Juanita Gonzalez Uribe, Simon Quinn, Tetsushi Sonobe y Martín Valdivia. 2020. «Training Entrepreneurs». VoxDevLit 1 (1): 2 de diciembre de 2020.
- Nutz, Nadja. 2021. *¿Qué es lo que funciona para la sostenibilidad de la formación empresarial?* Una guía para profesionales basada en las lecciones del programa IMESUN de la OIT. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2021. *The Digital Transformation of SMEs.* OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. París: OECD Publishing. Disponible en: https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en.
- Sonobe, Tetsushi, y Yuki Higuchi. 2018. *The Impact of Management Training on Small Enterprises in Developing Countries: Lessons from Ghana, Tanzania, and Vietnam.* Nota informativa núm. 9 Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Van Lieshout, Susanne, y Pranati Mehtha. 2017. *The Next 15 Million: Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2011-2015.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Anexo: Lista de países participantes en IMESUN cuyos datos se han utilizado en el estudio de seguimiento mundial 2016-2020

REGIÓN	PAÍSES
Asia Central y Europa Oriental	Azerbaiyán
	Bosnia y Herzegovina
	Georgia
	Kirguistán
	Federación de Rusia
	Tayikistán
	Ucrania
China	China
América Latina y el Caribe	Bolivia, Estado Plurinacional de
	Colombia
	República Dominicana
	El Salvador
	Guatemala
	Haití
	México
	Perú
	Trinidad y Tabago
Oriente Medio y Norte de África	Argelia
	Egipto
	Iraq
	Líbano
	Territorio palestino ocupado
	Qatar
	Yemen
Asia Meridional y Oriental y el Pacífico	Afganistán
	Bangladesh
	Fiji

REGIÓN	PAÍSES
Asia Meridional y Oriental y el Pacífico	India
	Indonesia
	Mongolia
	Myanmar
	Nepal
	Pakistán
	Papua Nueva Guinea
	Filipinas
	Sri Lanka
	Timor-Leste, República Democrática de
	Viet Nam
África Subsahariana	Benin
	Botswana
	Burkina Faso
	Burundi
	Camerún
	República Centroafricana
	Côte d'Ivoire
	Djibouti
	Etiopía
	Guinea
	Kenya
	Lesotho
	Malawi
	Malí
	Namibia
	Nigeria
	Senegal
	Somalia
	Sudáfrica
	Sudán del Sur
	Tanzanía, República Unida de
	Togo
	Uganda
	Zambia
	Zimbabwe

ISBN 978-92-2-037028-5

ilo.org

Organización Internacional del Trabajo
Route des Morillons 4
1211 Ginebra 22
Suiza