



Organización  
Internacional  
del Trabajo



# ▶ ¿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



▶ **¿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

Nadja Nutz & equipo de IMESUN

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021

Primera edición 2021

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo 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](mailto: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](http://www.ifrro.org) puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

---

Título: ¿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.

ISBN: 9789220345290 (Print)

ISBN: 9789220345283 (Web PDF)

Publicado también en inglés y francés: *What works for sustainability in entrepreneurship training delivery? A guide for practitioners based on lessons from ILO's SIYB programme*, ISBN 978-92-2-033735-6 (Web PDF), *Comment garantir la durabilité de la formation à l'entrepreneuriat? Un guide pour les praticiens basé sur les enseignements du programme GERME de l'OIT*, ISBN: 9789220345313 (Print), ISBN: 9789220345306 (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 Oficina Internacional del Trabajo 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 Oficina Internacional del Trabajo, 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](http://www.ilo.org/publns).

---

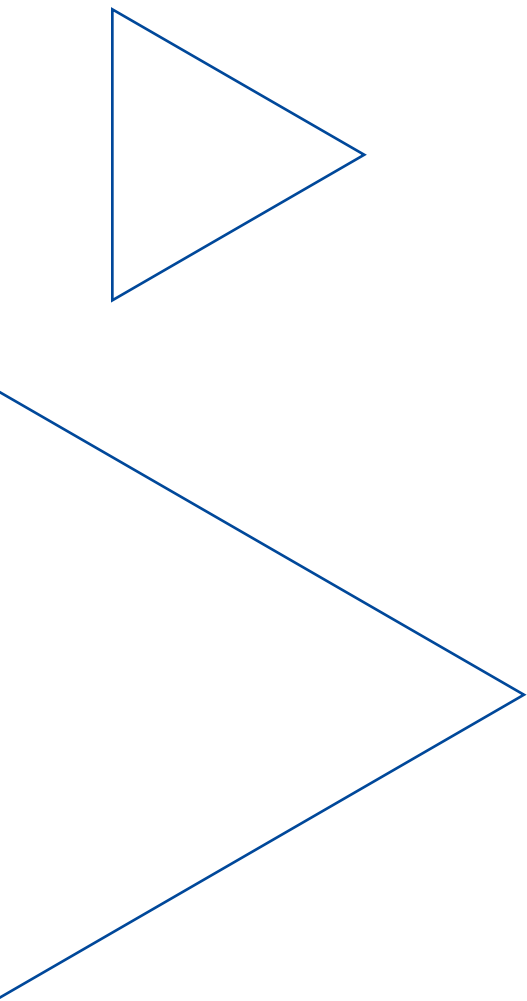
Impreso en Suiza

# Agradecimientos

---

Esta guía se basa en las experiencias y lecciones de la implementación de proyectos IMSEUN en todo el mundo. Gracias a las continuas interacciones y discusiones con los profesionales de IMESUN -proyectos IMESUN, organizaciones asociadas, formadores y redes de formadores-, esta guía ha surgido. Por lo tanto, los autores desean expresar su gratitud a la familia global de IMESUN que sigue dando forma y mejorando el programa IMESUN y que, al hacerlo, ha inspirado esta guía. En particular, agradecen a las personas que han contribuido a la elaboración de los estudios de caso de los países: Michel Jamar (Myanmar), Guillaume Ndayizigiye (Burundi), Dissou Zomahoun (Benín), Dante Supo (Perú).

Hay que agradecer especialmente al equipo de coordinación global de IMESUN su inestimable apoyo en la elaboración y finalización de esta guía. Gracias, en particular, a Adriana Sierra Leal, Inés Bentchikou y Luana Ayala, que elaboraron los estudios de caso de los países, y a Marlen de la Chaux y Merten Sievers por sus contribuciones técnicas, aportaciones y consejos.



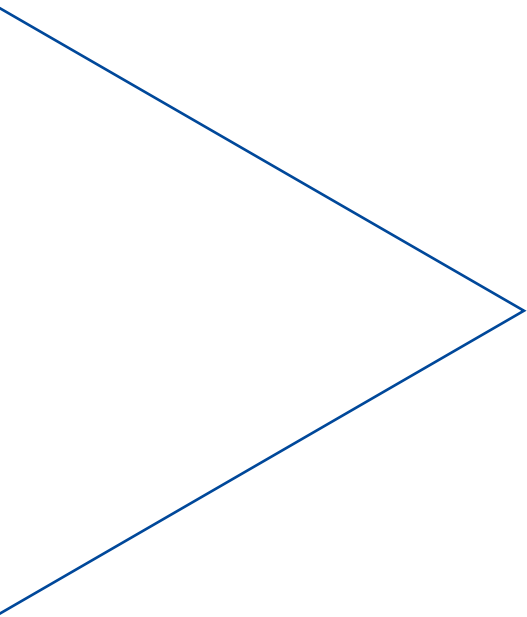
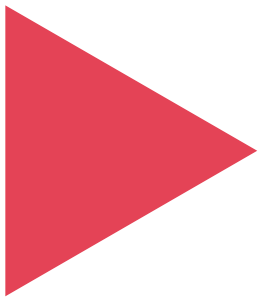
# ▶ Índice

---

Resumen ejecutivo .....	9
<b>1. Introducción .....</b>	<b>11</b>
1.1 ¿Por qué centrarse en la sostenibilidad? .....	11
1.2 El programa IMESUN y la sostenibilidad .....	12
<b>2. Prestación por el sector público frente a prestación por el sector privado de servicios de formación: el gran interrogante.....</b>	<b>19</b>
2.1 Prestación por el sector público .....	21
2.2 Prestación por el sector privado .....	23
2.3 Modelos mixtos.....	26
<b>3. Planificación para la sostenibilidad .....</b>	<b>31</b>
3.1 Elección del modelo de prestación de formación sostenible .....	31
3.2 Selección de la organización asociada adecuada .....	34
3.3 Creación de capacidad e incentivos para la sostenibilidad .....	37
Conclusiones .....	41

## Gráficos

Gráfico 1: Las tres dimensiones de una prestación sostenible de servicios de formación.....	13
Gráfico 2: Sistema de certificación del IMESUN .....	14
Gráfico 3: Distintos modelos de sostenibilidad.....	19
Gráfico 4: Tipos de organizaciones asociadas al IMESUN, 2011 y 2015 .....	20
Gráfico 5: Modelos de pago simples frente a modelos mixtos.....	26
Gráfico 6: El modelo mixto peruano .....	28
Gráfico 7: El marco voluntad-capacidad .....	34





# Resumen ejecutivo

---

La sostenibilidad es un objetivo explícito de la mayoría de los proyectos de desarrollo. El objetivo de los proyectos de fomento de la iniciativa empresarial suele ser la creación de capacidad en las organizaciones locales para que presten servicios de desarrollo empresarial (SDE) bien adaptados a los empresarios y las empresas. La idea subyacente es diseñar proyectos que intervengan en la creación de capacidad de las organizaciones locales durante un determinado periodo de tiempo, tras el cual el proyecto se retira y la actividad relacionada pasa a manos de las organizaciones locales. Por lo tanto, es crucial diseñar estrategias de sostenibilidad desde el inicio de cualquier proyecto. En la actualidad estas estrategias forman parte de las notas conceptuales y las propuestas de los proyectos. Sin embargo, un examen más detallado del impacto a largo plazo de los proyectos de fomento de la iniciativa empresarial revela que, con demasiada frecuencia, los proyectos siguen sin lograr resultados duraderos y las organizaciones locales suelen dejar de impartir formación y servicios conexos a los empresarios una vez que la financiación y el apoyo del proyecto cesan.

El presente documento examina de cerca las estrategias de sostenibilidad del programa de formación empresarial de la OIT “Inicie y Mejore su Negocio” (IMESUN) y recopila enseñanzas extraídas de su aplicación en más de 100 países. En el centro del debate se encuentra la cuestión de la sostenibilidad financiera y de “quién paga” por la prestación de formación a los empresarios una vez que los proyectos llegan a su fin. Para garantizar la sostenibilidad financiera pueden adoptarse distintos modelos. Desde la provisión de formación impulsada y financiada en su totalidad por el sector público hasta la formación ofrecida por el sector privado con arreglo a un sistema de recuperación de los costos. Otra modalidad son los llamados modelos mixtos, en los que intervienen diferentes tipos de organizaciones.

En este documento se argumenta que la estrategia de sostenibilidad y el modelo de aplicación que deben elegirse para los proyectos dependen del contexto específico y de la capacidad y los incentivos de las organizaciones locales existentes. Pero es aún más importante que las estrategias y los modelos de aplicación respondan a los grupos de población específicos a los que se desea apoyar con los proyectos. El documento concluye que los llamados “empresarios por oportunidad” y las empresas ya existentes están en muchos casos mejor atendidos por entidades privadas especializadas que ofrecen formación y servicios relacionados con fines lucrativos. Estas entidades privadas suelen tener la capacidad y un fuerte incentivo para ofrecer formación de calidad y adaptada a las necesidades de los clientes con el fin de seguir obteniendo beneficios.

Sin embargo, cuando el objetivo es apoyar a los empresarios por necesidad pobres, marginados o vulnerables que no tienen la capacidad de pagar una suma importante por la formación, se pueden esgrimir argumentos a favor de la participación del sector público. En los países en los que existen entidades gubernamentales que tienen la capacidad necesaria y son financieramente sólidas, la oferta de formación del sector público puede ofrecer muchas ventajas. En otros países, los modelos mixtos pueden ser una buena opción para combinar las ventajas y contrarrestar los inconvenientes de ambos modelos, y promover la provisión de formación empresarial y servicios relacionados que sean de alta calidad y se adapten a las necesidades de los diferentes grupos de población, siendo al mismo tiempo accesibles y asequibles para todos los grupos. Pueden ir desde una oferta básicamente privada, subvencionada o apoyada por el sector público para garantizar la inclusividad, hasta una oferta pública que recurra a entidades privadas especializadas o a formadores autónomos para la impartición propiamente dicha de la formación, a fin de garantizar la calidad.

En el último capítulo del presente documento se presentan orientaciones y herramientas prácticas para ayudar a los profesionales a elegir la estrategia de sostenibilidad adecuada para cada contexto y objetivo. Más concretamente, el capítulo presenta tres pasos que los profesionales deben tener en cuenta a la hora de planificar la sostenibilidad. Se trata de a) elegir el modelo adecuado (privado, público o mixto) en función del contexto y de los grupos de población a los que se quiere llegar, b) analizar las capacidades y los incentivos de las diferentes organizaciones públicas y privadas para identificar la organización u organizaciones asociadas mejor situadas, y c) trabajar con esta organización u organizaciones asociadas más allá del proceso inicial de formación de formadores para desarrollar un modelo de negocio sólido y/o reforzar los incentivos para la provisión de formación.



## ► Introducción

---

### 1.1 ¿Por qué centrarse en la sostenibilidad?

La sostenibilidad se ha convertido en una palabra de moda en la industria del desarrollo. Los donantes y las organizaciones de desarrollo suelen coincidir en que el objetivo de los proyectos no es sustituir a las organizaciones públicas y privadas locales suministrando bienes y servicios en su nombre. Por el contrario, los proyectos deben aumentar la capacidad de las organizaciones locales con el fin de ayudarlas a desempeñar un papel más eficaz en la prestación de los servicios y el suministro de los bienes necesarios a los distintos grupos de población de forma continuada.

En el ámbito de la promoción del espíritu empresarial, esto significa que los proyectos suelen estar diseñados con el objetivo de mejorar el ecosistema empresarial y respaldar a las organizaciones locales en la prestación de una serie de servicios de apoyo financiero y no financiero para ayudar a los empresarios a tener éxito. La idea subyacente es diseñar proyectos que intervengan para desarrollar la capacidad de las organizaciones locales durante un determinado periodo de tiempo, tras el cual el proyecto se retira y la prestación de servicios y el suministro de bienes pasa a depender de las organizaciones locales. En consecuencia, las estrategias de salida de los proyectos son hoy en día parte integrante de las propuestas y las notas conceptuales de los proyectos, y muchos donantes exigen a las organizaciones de desarrollo que diseñen dicha estrategia de salida al inicio del proyecto.

Sin embargo, un examen más detallado del impacto de los proyectos revela que, aunque esas estrategias de sostenibilidad suelen existir sobre el papel, a menudo no se traducen en cambios sostenibles reales en el ecosistema empresarial local. Con demasiada frecuencia, las organizaciones locales ofrecen gustosamente cursos de formación y otros servicios de apoyo empresarial mientras están subvencionados por el proyecto, pero dejan de hacerlo una vez ha finalizado. Por tanto, las organizaciones de desarrollo deben preguntarse por qué los proyectos no suelen ofrecer los resultados sostenibles a largo plazo que prometen.

Para empezar, los proyectos se diseñan a menudo partiendo de ideas altruistas sobre cómo debería ser el ecosistema empresarial en un país determinado, en lugar de basarse en aquello que puede lograrse de forma realista. En la comunidad del desarrollo existe la fuerte creencia de que ciertos bienes y servicios necesarios deben ser proporcionados por el sector público a grupos específicos. Esta teoría lleva implícita la idea de que, para que la prestación de servicios sea justa e inclusiva, el diseño y la prestación de servicios deben estar centralizados y ser responsabilidad de un gobierno fuerte que cuente con la capacidad necesaria. Impulsada por lo que las organizaciones de desarrollo consideran que debería ser el objetivo, tienden a asociarse con organizaciones locales que consideran que deberían prestar un determinado servicio, pero pasan por alto que esas mismas organizaciones no tienen, en realidad, la financiación, la capacidad ni el incentivo para prestar ese servicio concreto de forma sostenible.

En relación con las ideas altruistas antes mencionadas, las organizaciones de desarrollo suelen diseñar proyectos basados en supuestos que se inspiran en lo que consideran que debería ocurrir. Por ejemplo, cuando se gestionan programas de formación de formadores para determinados organismos públicos, se da por sentado que la organización tiene tanto el interés como los medios financieros para seguir prestando el servicio una vez finalizado el proyecto. Sin embargo, la realidad es que para los organismos públicos, sobre todo en los países de ingreso bajo, no siempre es fácil encontrar y destinar recursos para continuar con la prestación de servicios después de que se acaben las subvenciones del proyecto. Si el proyecto no trabaja con las organizaciones para desarrollar un plan de prestación de servicios a largo plazo que vaya más allá de la fase inicial apoyada por el proyecto, es posible que la prestación de servicios no continúe, al menos no de la forma prevista en un principio. Especialmente en países donde existen muchos donantes y organismos de desarrollo que ofrecen financiación y asesoramiento, a menudo incluso compitiendo entre sí, es más fácil que las organizaciones locales establezcan

nuevas alianzas para ofrecer financiación y apoyo técnico en lugar de seguir prestando servicios por sus propios medios.

Por último, en la formulación y gestión de muchos proyectos se tiende a pasar por alto la complejidad de los ecosistemas empresariales. Los proyectos suelen establecer asociaciones con una sola organización y se centran en la creación de capacidad técnica, por ejemplo, para impartir formación o prestar otros servicios. El supuesto implícito es que lo ideal es que una sola organización diseñe, preste y pague los servicios. Al hacerlo, los proyectos no reconocen la complejidad de los ecosistemas empresariales y que a menudo están formados por diferentes organizaciones con funciones complementarias. No reconocer que varias organizaciones pueden desempeñar distintas funciones para que un ecosistema empresarial funcione puede llevar a que en el contexto de los proyectos se diseñen soluciones demasiado simplistas que no resistan el paso del tiempo.

El programa de formación de la OIT sobre iniciativa empresarial "[Inicie y Mejore su Negocio](#)" (IMESUN) es uno de los programas de formación más antiguos y de más alcance en el mundo. El impacto de este programa de formación en los empresarios en todas las etapas está de sobras demostrado. Incluye manuales para formadores y para empresarios, una [guía de implementación](#) que ayuda a los gestores de proyectos a organizar los procesos de formación de los formadores, así como un elaborado sistema de seguimiento de los resultados de las formaciones, las actividades de los formadores y las redes en los distintos países. Un sistema de certificación y una estructura integrada por formadores con diferentes niveles de antigüedad y responsabilidad garantizan que, en lugar de prestar servicios de formación directamente, los proyectos permiten a las instituciones locales y a las redes de formadores ofrecer formaciones del IMESUN de forma continua.

No obstante, los proyectos siguen teniendo dificultades para diseñar estrategias sostenibles a largo plazo que contemplen el panorama general y tengan en cuenta el ecosistema empresarial en su conjunto. Cuando los proyectos no reconocen la complejidad de los sistemas, se olvidan de trabajar con las organizaciones asociadas en aras de desarrollar modelos empresariales sólidos para la prestación de servicios a largo plazo, o simplemente eligen una organización asociada que no está bien situada para garantizar dicha prestación de servicios desde el principio, y la prestación de formación del programa IMESUN no es sostenible.

Este documento pretende arrojar luz sobre los diferentes mecanismos posibles para la prestación sostenible de servicios de formación y presenta a los gestores de proyectos diferentes herramientas que ayudan a diseñar una sólida estrategia de sostenibilidad al inicio del proyecto. Para ello, en el resto de este capítulo se presenta el programa IMESUN de la OIT y sus sistemas de certificación y garantía de calidad. El capítulo II se centra en las ventajas y los inconvenientes de la oferta de formación privada y pública, e introduce la noción de modelos mixtos. Por último, en el capítulo III se analizan las formas de decidir la estrategia de sostenibilidad adecuada para cualquier contexto y grupo destinatario, y se presentan diferentes herramientas que pueden utilizarse para ello.

## 1.2 El programa IMESUN y la sostenibilidad

A lo largo de sus más de 30 años de historia, el programa de formación de la OIT para la gestión y puesta en marcha de pequeñas empresas, el IMESUN ha aspirado a alcanzar la sostenibilidad. Arrancó como un programa de formación relativamente tradicional para pequeñas empresas, desarrollado originalmente por la organización de empleadores sueca y luego adaptado a las realidades de los países en desarrollo a principios del decenio de 1980, y ha sobrevivido a varias series de debates sobre sostenibilidad.

El programa IMESUN consta de cuatro módulos de formación diferentes cuyo objetivo es apoyar a los empresarios en las distintas fases de creación y gestión de una empresa:

1. Genere su idea de negocio (GIN), que está dirigido a personas que desean crear una pequeña empresa y que, a través de la formación, desarrollan una idea de negocio concreta lista para su puesta en marcha.
2. Inicie su Negocio (ISUN), dirigido a empresarios potenciales que quieren crear una pequeña empresa y ya tienen una idea de negocio concreta. Es una combinación de formación, trabajo de

campo y apoyo posterior a la formación, y ayuda a los participantes a evaluar su preparación para crear una empresa, preparar un plan de negocio y evaluar su viabilidad.

3. Mejore su negocio (MESUN) da a conocer a los empresarios ya en activo las buenas prácticas en materia de gestión empresarial. Sus seis módulos (comercialización, costeo, compras y control de existencias, registros contables, planificación empresarial, recursos humanos y productividad) pueden impartirse individualmente o combinados en un sólo ciclo.
4. Expanda su Negocio (ESUN) permite a las pequeñas empresas orientadas al crecimiento desarrollar una estrategia de crecimiento empresarial mediante intervenciones de formación.

Para promover una prestación de servicios de formación sostenibles, la OIT no forma directamente a los empresarios y ni imparte formación directamente en las pequeñas empresas, sino que forma y certifica a los formadores y a los Master trainers del programa IMESUN. Los formadores y Master trainers pueden trabajar de forma independiente como consultores autónomos o formar parte de organizaciones locales públicas o privadas.

Lo ideal es que las organizaciones locales asociadas o las redes de formadores autónomos garanticen una oferta de formación IMESUN sostenible, en el sentido de que estas organizaciones impartan formaciones IMESUN de alta calidad y adaptadas a las necesidades de sus clientes incluso años después de que el proyecto de la OIT haya finalizado. Para promover este tipo de sistema, la OIT pretende fomentar tres aspectos diferentes de la sostenibilidad:

- ▶ La **sostenibilidad institucional**, garantizando una capacidad de gestión suficiente para impartir formaciones de alta calidad de forma continuada.
- ▶ La **sostenibilidad técnica**, manteniendo y, si es posible, mejorando continuamente la calidad de los programas de formación. Esto incluye la actualización periódica de los materiales de formación, así como la actualización de las capacidades y competencias de los formadores y la garantía de que las ofertas de servicios responden a las necesidades de los clientes.
- ▶ La **sostenibilidad financiera**, garantizando la recuperación de los costos asociados a la oferta de formación y/o la disponibilidad de un presupuesto suficiente para mantener la calidad de los materiales de formación y las formaciones.

**Gráfico 1:** Las tres dimensiones de una prestación sostenible de servicios de formación



El programa IMESUN ha establecido un sistema de certificación para los diferentes niveles de formadores con el fin de salvaguardar las normas de calidad y promover la sostenibilidad técnica e institucional de la prestación de formación. Sobre la base de este sistema, sólo los Master trainers del IMESUN, una vez certificados, pueden formar y certificar a los formadores del IMESUN, mientras que los formadores del IMESUN pueden impartir formación en las empresas de nueva creación, a los empresarios y

en las pequeñas empresas (véase el gráfico 2). Los Master trainers tienen que someterse a un riguroso y largo proceso de formación y, una vez certificados, son los custodios del sistema IMESUN. Permanecen en estrecho contacto con la OIT y reciben actualizaciones periódicas sobre los nuevos avances, normas y herramientas. Para garantizar la calidad de la formación impartida a los empresarios, los formadores tienen que someterse a un proceso intensivo de formación de formadores organizado por Master trainers, y sólo pueden certificarse los formadores que conocen el contenido técnico de la formación y son capaces de demostrar su capacidad para impartir formación interactiva de alta calidad.

El sistema de certificación del programa IMESUN contribuye así a la **sostenibilidad técnica** de la oferta de formación al garantizar que sólo los formadores que han demostrado su capacidad para ofrecer formaciones de alta calidad puedan ser certificados y que sólo a ellos se les puede confiar la responsabilidad de impartir formaciones por su cuenta. Los Master trainers siguen siendo los puntos focales principales para las cuestiones técnicas y las actualizaciones en sus respectivos países y deben participar en las adaptaciones del material y en el desarrollo de nuevas herramientas. Como principales puntos focales del IMESUN en sus respectivos países, están en estrecho contacto con los equipos de coordinación global y regional del programa de la OIT, así como con las instituciones asociadas y los formadores locales, y pueden así garantizar que las nuevas herramientas y adaptaciones elaboradas localmente se ajustan a las normas globales del IMESUN y responden al contexto local.

Las redes de formadores y Master trainers, además de las organizaciones asociadas, también contribuyen de manera importante a la sostenibilidad institucional de la impartición de la formación del IMESUN. Los Master trainers, desde su condición de puntos focales técnicos para los formadores locales y las organizaciones asociadas, también garantizan que los formadores formen parte de una red organizada que fomenta el intercambio, el aprendizaje y la innovación continuos. Además del sistema de certificación, la sostenibilidad institucional del IMESUN se fomenta mediante la selección de la organización u organizaciones asociadas adecuadas a nivel local que sean capaces de gestionar la impartición de la formación a largo plazo de forma rentable y profesional.

Aunque no cabe duda de que en muchos casos surgen contratiempos, las evaluaciones permiten concluir con seguridad que el sistema de certificación del IMESUN y la correspondiente marca proporcionan una buena base para la promoción de la impartición de formación que sea técnica e institucionalmente sostenible. Sin embargo, muchos proyectos siguen luchando por encontrar los mecanismos y las estrategias adecuadas para garantizar que las organizaciones locales públicas y privadas continúen impartiendo formación una vez finalizado el proyecto financiado por los donantes. Un reto clave en este sentido es garantizar la **sostenibilidad financiera** de la prestación de los servicios de formación. A pesar de los numerosos debates sobre el tema, la cuestión persiste: cuando la financiación de los donantes llega a su fin, ¿quién paga los servicios de formación y el mantenimiento continuo de las redes de formadores?

**Gráfico2:** Sistema de certificación del IMESUN



El pago de los servicios de formación puede correr por cuenta del propio cliente o de cualquier tipo de entidad dispuesta a subvencionar el servicio, y existen diferentes posibilidades y niveles de demanda para los distintos niveles de formador. La mayoría de los Master trainers son autónomos y, por tanto, cualquier organización local, agencia de desarrollo o donante puede contratarlos fácilmente para formar y certificar a nuevos formadores del programa IMESUN. La experiencia ha demostrado que la demanda de los servicios ofrecidos por los Master trainers sigue siendo alta, y el número Master trainers activos aumenta con el tiempo. El [Estudio de Seguimiento Mundial](#) del programa IMESUN, realizado por la OIT cada 5 años para seguir el progreso y las tendencias en su aplicación, estima que el número de Master trainers activos del programa creció de 237 en 2010 a más de 380 en 2015.

Los clientes de los Master trainers son organizaciones públicas y privadas que desean ofrecer formaciones IMESUN y, por tanto, están dispuestas a pagar a los Master trainers para que formen y certifiquen a un determinado número de formadores en el contexto del programa dentro de su organización. Los servicios de los Master trainers pueden solicitarlos organizaciones de distinto tipo y para distintos fines. Normalmente, las organizaciones que recurren a los servicios de los Master trainers son:

- ▶ **ONG y organizaciones de desarrollo** que quieren ofrecer el programa IMESUN en el marco de proyectos dirigidos a determinados grupos beneficiarios. Estas organizaciones suelen tratar de llegar a los grupos de población desfavorecidos y marginados para crear oportunidades de generación de ingresos y aliviar la pobreza. En este caso, las ONG y las organizaciones de desarrollo suelen pagar estos servicios con recursos que, en última instancia, proceden de donantes.
- ▶ **Organizaciones públicas**, incluidos los organismos de PYME, los viveros de empresas, las agencias de empleo para jóvenes o los institutos públicos de formación, que quieren implantar las formaciones IMESUN como parte de su oferta de servicios. Los clientes finales de estos servicios pueden variar y dependen del mandato y el objetivo específicos de la institución, así como de las estrategias y políticas nacionales. La formación de formadores organizada por los Master trainers para las instituciones públicas suele estar financiada por donantes, en el marco de proyectos en curso con el objetivo último de reforzar la capacidad de las instituciones públicas para la prestación de servicios a largo plazo. Sin embargo, existen casos en los que la organización pública está dispuesta y es capaz de financiar los servicios de los Master trainers por sí misma.
- ▶ **Institutos de formación privados, proveedores de SDE o consultores autónomos** que tienen la intención de integrar las formaciones IMESUN en su oferta de servicios con fines lucrativos. Estos proveedores ven la oportunidad de ofrecer formaciones IMESUN para clientes específicos a cambio de una cuota y con vistas a obtener beneficios, y por tanto están dispuestos a invertir y a pagar los servicios de los Master trainers con este fin.
- ▶ **Grandes empresas privadas** que deciden aplicar el programa IMESUN. Las razones que pueden llevar a grandes empresas a pagar por la formación de formadores son de diversa índole, como en el caso de la formación de sus proveedores con objeto de fortalecer su capacidad o la impartición de formaciones para diferentes grupos de población como parte de los programas de responsabilidad social de la empresa.

Aunque los servicios prestados por los Master trainers suelen estar financiados o, como mínimo, subvencionados por donantes, la experiencia ha demostrado que diferentes tipos de organizaciones, incluidas organizaciones públicas, proveedores de formación privados y grandes empresas privadas, también están dispuestos a pagar por estos servicios y pueden hacerlo. Por lo tanto, no es de extrañar que los Master trainers, una vez formados y certificados, a menudo continúen activos e incluso amplíen

sus actividades para ofrecer servicios a nivel internacional. Así pues, a nivel de los Master trainers, garantizar la sostenibilidad financiera de los servicios ofrecidos no es un reto clave.

Sin embargo, la pregunta “¿quién paga?” es más difícil de responder para los formadores del IMESUN. Los formadores organizan formaciones para una variedad de grupos de población diferentes, como pequeñas empresas ya existentes, nuevas empresas y diferentes grupos de población que aspiran a poner en marcha una pequeña empresa o una actividad generadora de ingresos. Mientras que algunos clientes pueden tener la capacidad y la voluntad de pagar por los servicios de formación, otros no pueden o no quieren hacerlo. En particular, es importante diferenciar claramente entre los llamados empresarios por oportunidad y los empresarios por necesidad a este respecto (véase el recuadro 1). Los empresarios por oportunidad suelen estar muy motivados y, por tanto, más dispuestos a invertir en formación para poner en marcha y gestionar con éxito sus empresas. En cambio, los denominados empresarios por necesidad suelen proceder de comunidades pobres o marginadas y pueden no estar dispuestos a gastar dinero en formación. Al mismo tiempo, aunque exista capacidad de pago, podría argumentarse que a los gobiernos les interesa subvencionar total o parcialmente los servicios de formación como parte de los programas de creación de empleo y de alivio de la pobreza.

Existen diferentes modelos de prestación de servicios de formación financieramente sostenibles. Éstos van desde los modelos públicos, en los que la prestación de formación la financian y ejecutan en su totalidad organizaciones públicas, hasta los modelos privados, en los que la formación se ofrece con ánimo de lucro a clientes de pago. El debate en torno a los diferentes modelos de prestación de formación empresarial sostenible polariza a los profesionales del desarrollo y suele estar impulsado por consideraciones idealistas o creencias fundamentales. Los profesionales que se encuentran en un extremo de este espectro consideran que la prestación de servicios debe garantizarla completamente el Estado para asegurar la inclusividad, así como la accesibilidad de los servicios para todos, y los que se sitúan en el extremo opuesto afirman que la prestación de formación debe ser impulsada completamente por el sector privado para garantizar un mercado de servicios autosostenible, dinámico, adaptable y de calidad. En el siguiente capítulo se analizan las ventajas y los inconvenientes de la prestación de servicios por parte del sector público y por parte del sector privado, y se ofrecen ideas sobre cómo combinarlos en “modelos mixtos”.

#### Recuadro 1: Empresarios por oportunidad y empresarios por necesidad

Las organizaciones que quieren promover la iniciativa empresarial suelen distinguir entre empresarios por oportunidad y empresarios por necesidad. Los empresarios por oportunidad suelen decidir crear una empresa porque han identificado una oportunidad de negocio específica en el mercado y han decidido aprovechar esta oportunidad, normalmente con el objetivo final de obtener beneficios. Los empresarios por necesidad, en cambio, suelen ser personas que inician un pequeño negocio o una oportunidad de generar ingresos porque no tienen o no ven otra alternativa.

Así pues, la decisión de crear una pequeña empresa puede estar motivada por diferentes razones.

Los **empresarios por oportunidad** suelen ser mucho más propensos a invertir en sus negocios para hacerlos crecer y expandirse. Suelen estar más dispuestos a asumir riesgos para conseguirlo y a buscar el asesoramiento de expertos para alcanzar sus objetivos.

Los **empresarios por necesidad**, en cambio, suelen aspirar a iniciar una actividad que sea una fuente de ingresos estable para ellos y tienden a ser más reacios a los riesgos que puedan poner en peligro esta fuente de ingresos. Al no buscar necesariamente el crecimiento y la expansión de sus negocios, los emprendedores de necesidad suelen estar menos dispuestos a invertir en su negocio y, por tanto, suelen ser más reacios que los emprendedores de oportunidad a pagar por formación o asesoramiento.

La respuesta a la pregunta de qué tipo de proyectos es preferible apoyar, los de los empresarios por oportunidad o los de los empresarios por necesidad, no es sencilla. Muchos argumentos defienden apoyar a los empresarios por necesidad, ya que éstos suelen formar parte de comunidades desfavorecidas y vulnerables. El apoyo a los empresarios por necesidad tiene, por tanto, el potencial de sacarles de la pobreza. Por otro lado, los empresarios por oportunidad suelen tener más posibilidades de crear empresas que crecerán y se expandirán con el tiempo. El apoyo a los empresarios por oportunidad tiene, por tanto, el potencial de conducir a la creación de empleo a gran escala que, en última instancia, también puede beneficiar a los sectores más desfavorecidos de la población.



## Enseñanzas clave

- ▶ Los proyectos de fomento de la iniciativa empresarial suelen tener como objetivo mejorar el ecosistema empresarial local y ayudar a las organizaciones locales a prestar una serie de servicios de apoyo financiero y no financiero de forma sostenible para ayudar a los empresarios a tener éxito. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que las estrategias de sostenibilidad no siempre funcionan y muchas organizaciones locales asociadas dejan de prestar servicios poco después de que concluya el proyecto.
- ▶ El Programa IMESUN ha desarrollado un sistema de certificación para formadores con diferentes niveles de responsabilidad y antigüedad que pretende garantizar la sostenibilidad técnica e institucional del programa. A pesar de estas medidas, muchos proyectos siguen luchando por promover una oferta de formación empresarial financieramente sostenible.
- ▶ La cuestión de quién paga por la prestación de formación a los empresarios y las pequeñas empresas es fundamental y dependerá en gran medida del grupo de población específico al que los proyectos pretenden llegar y de su capacidad y voluntad de pagar por los servicios.

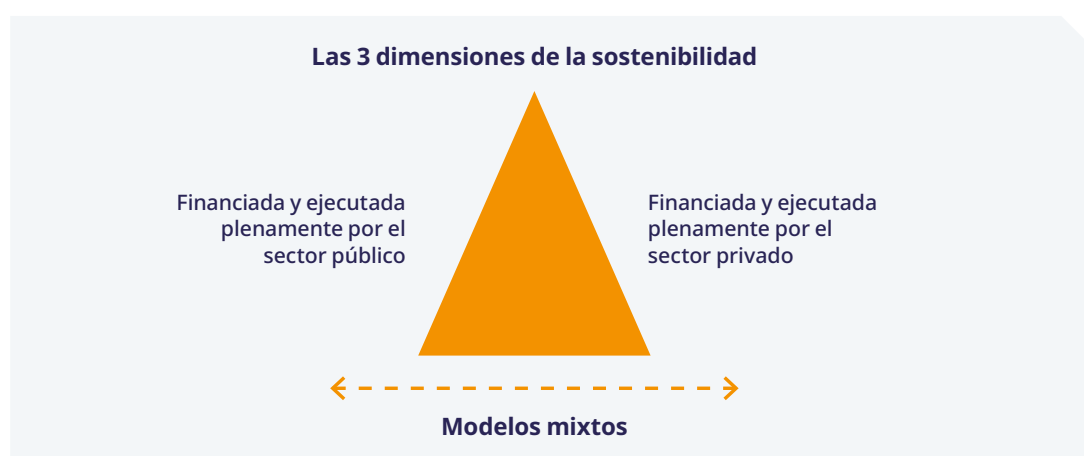


## ► Prestación por el sector público frente a prestación por el sector privado de servicios de formación: el gran interrogante

Los organismos de desarrollo suelen estar impulsados por el mandato de aliviar la pobreza y, en consecuencia, lanzan proyectos de desarrollo con el objetivo de crear puestos de trabajo y mejorar los ingresos, en particular para los grupos de población desfavorecidos y vulnerables. En un esfuerzo por reforzar la capacidad local para impartir formación empresarial, los proyectos suelen asociarse, como es natural, con instituciones públicas de distinto tipo. El objetivo de estos proyectos es fortalecer estas instituciones públicas y desarrollar su capacidad para que sigan proporcionando formación empresarial de alta calidad y servicios relacionados que sean accesibles y asequibles para todos, incluidos los sectores pobres y marginados de la población.

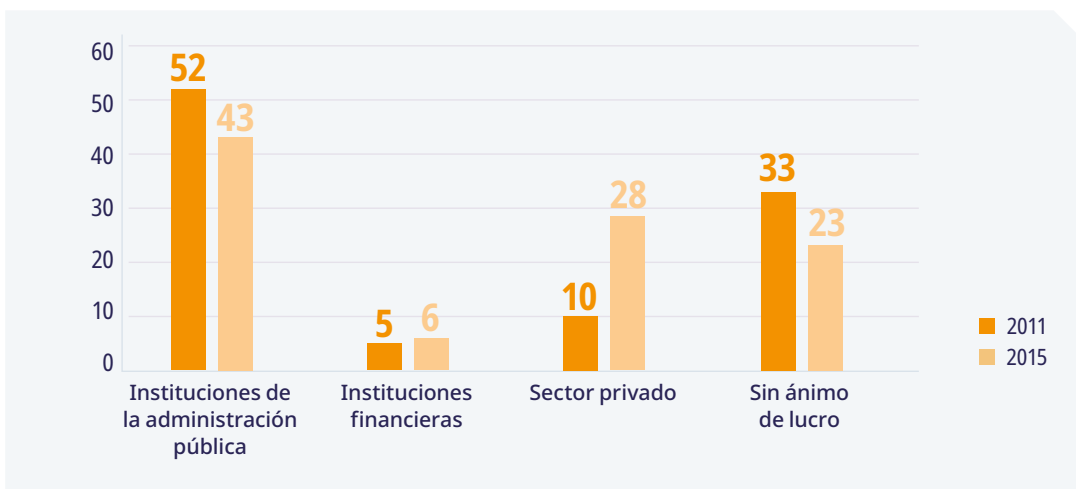
Sin embargo, tras decenios de cooperación para el desarrollo, se ha hecho evidente que esta estrategia no siempre funciona. Mientras que las organizaciones públicas de algunos países han recurrido con éxito a programas de desarrollo de capacidades financiados por donantes para reforzar su prestación de servicios y su función, muchos otros no han sabido aprovechar estas oportunidades e incluso han reducido su compromiso pasando a depender casi exclusivamente de donantes y organismos de desarrollo para ejecutar programas dirigidos a las personas desfavorecidas. La experiencia del IMESUN con la prestación de servicios de formación por el sector público ha sido variada e incluye algunos éxitos destacados, pero también muchos fracasos. Algunas organizaciones públicas han sido capaces de garantizar el despliegue de las formaciones IMESUN a gran escala e incluso de desarrollar el programa con servicios complementarios y una nueva adaptación. Por el contrario, muchas otras organizaciones públicas asociadas han dejado de impartir cursos de formación IMESUN una vez concluida la financiación de los donantes. En otros casos, las organizaciones públicas han podido seguir ofreciendo el programa de formación IMESUN durante un cierto periodo de tiempo pero, al carecer de una estrategia a largo plazo para la prestación de servicios de formación sostenibles, no han podido mantener la calidad de las formaciones a lo largo del tiempo.

**Gráfico 3:** Distintos modelos de sostenibilidad



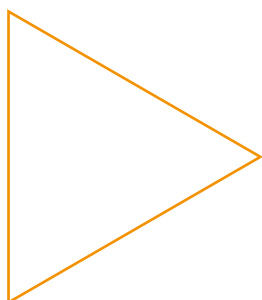
Para contrarrestar este problema, la tendencia ha sido asociarse con proveedores privados de SDE, asociaciones de formadores autónomos y otras entidades del sector privado para impartir las formaciones IMESUN de forma sostenible. El supuesto subyacente era que la prestación de servicios impulsada por el sector privado es más sostenible, ya que las entidades privadas dependen de la prestación continua de servicios de alta calidad para poder competir con otras entidades y obtener beneficios. Esta tendencia hacia la prestación de formación por el sector privado se refleja en los datos recogidos por los estudios de seguimiento mundial del IMESUN de 2011 y 2015. Aunque las instituciones sin ánimo de lucro siguen constituyendo la mayoría de las instituciones asociadas al IMESUN, su porcentaje ha disminuido notablemente entre 2011 y 2015. Las instituciones públicas de servicios representaban el 52 por ciento y las ONG, el 33 por ciento de todas las organizaciones asociadas al IMESUN en 2011, pero su proporción se redujo al 43 por ciento y al 23 por ciento respectivamente, en 2015. Por el contrario, la cuota de las entidades del sector privado aumentó del 10 al 28 por ciento en 2015 (véase el gráfico 4).

**Gráfico 4:** Tipos de organizaciones asociadas al IMESUN, 2011 y 2015



Aunque muchos datos apuntan a que la prestación de formación empresarial gestionada por el sector privado puede ser más sostenible desde el punto de vista financiero, sobre todo en los países en los que las entidades estatales están sujetas a una baja capacidad y a recursos financieros limitados, también es cierto que plantea inconvenientes. La necesidad de las entidades del sector privado de generar beneficios significa que sólo los clientes de pago pueden acceder a los servicios de formación que ofrecen. Esto excluye a las personas pobres que no disponen de los recursos necesarios, y que posiblemente son las que más necesitan el apoyo de la formación y otros servicios.

El debate en torno a las ventajas y los inconvenientes de la oferta pública o privada de formación empresarial y servicios de apoyo conexos sigue dividiendo a los profesionales. Además, un debate que se centra exclusivamente en estos dos modelos no reconoce que, a menudo, los ecosistemas empresariales son en realidad más complejos. En los últimos años han ganado popularidad los modelos mixtos que tratan de combinar los puntos fuertes y contrarrestar los puntos débiles de ambos modelos y obligan a los profesionales a considerar los ecosistemas de servicios de apoyo a la iniciativa empresarial de una manera más holística. En la sección que figura a continuación se examinan con más detalle las ventajas y los inconvenientes de la prestación de servicios públicos y privados, pero también se analizan los modelos mixtos como solución de compromiso.



## 2.1 Prestación por el sector público

La puesta en marcha de programas de formación empresarial totalmente financiados y ejecutados por el sector público tiene muchas ventajas evidentes. La planificación centralizada permite un control total sobre qué programas de formación se ofrecen a cada grupo de población. Por lo tanto, siempre que se disponga de datos suficientes sobre las necesidades de los distintos grupos de población, un programa gestionado por el gobierno puede adaptar los distintos tipos de formación y los servicios de apoyo conexos a grupos con necesidades y objetivos diversos. Si se dispone de fondos suficientes, la formación y los servicios pueden ofrecerse de forma gratuita y, por tanto, ser inclusivos y accesibles para todos. Las formaciones pueden ofrecerse incluso en zonas rurales marginadas y pueden incluir programas de formación diseñados específicamente para grupos de población desfavorecidos, incluidas las personas con discapacidad o problemas de salud mental.

Los programas de formación empresarial impulsados por el sector público también pueden facilitar el seguimiento y la recopilación de datos sobre el impacto de la formación en los empresarios. Se pueden organizar visitas de seguimiento de forma periódica tras la finalización de las formaciones y utilizarlas para recopilar datos sobre el desempeño de las pequeñas empresas, los puestos de trabajo creados y los beneficios generados. Este tipo de datos, recopilados a través de programas gubernamentales a gran escala para todos los grupos de población en diferentes regiones geográficas, puede ayudar a obtener información valiosa sobre el impacto de la formación empresarial y los servicios relacionados. Aunque los proveedores privados de SDE también podrían estar interesados en recopilar este tipo de datos para orientar y comercializar mejor los servicios, es más probable que los organismos gubernamentales utilicen los datos generados para el bien común, por ejemplo, documentando las políticas gubernamentales y el marco normativo para la promoción de las MIPYME.

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 marcar la diferencia, sobre todo para las comunidades pobres o marginadas. Un ejemplo excelente de ello se encuentra en China, donde el gobierno ha puesto en marcha un programa masivo de apoyo a la iniciativa empresarial, basado originalmente en el programa IMESUN, que ha cambiado la vida de millones de personas (véase el recuadro 2). Existen muchos otros ejemplos en los que gobiernos y organismos públicos específicos han puesto en marcha programas de fomento de la iniciativa empresarial basados en el IMESUN y, hoy en día, siguen ofreciendo una formación de alta calidad en el contexto del programa IMESUN para diversos grupos de población. Estos ejemplos ilustran que, siempre que existan instituciones públicas sólidas y competentes, con la capacidad y la motivación adecuadas, el despliegue de la formación empresarial por el sector público puede arrojar importantes beneficios.

Sin embargo, los gobiernos de muchos países no pueden, como hizo China, aprovechar los recursos financieros generados por el rápido y alto crecimiento económico. Especialmente en los países de ingreso bajo, donde los programas de apoyo a la iniciativa empresarial son posiblemente los más necesarios, los ingresos públicos suelen ser bajos y los Estados se encuentran muy endeudados, lo que deja poco o ningún presupuesto para este tipo de programas de apoyo a gran escala. Por lo tanto, un reto clave para las instituciones públicas de estos países es la **sostenibilidad financiera** de estos programas.

Además, sobre todo en los países más pobres y más necesitados de programas de apoyo a la iniciativa empresarial, la capacidad institucional para impartir formación empresarial de alta calidad e invertir en desarrollo material y recursos humanos suele ser escasa, lo que pone en peligro la **sostenibilidad institucional y técnica** de estos programas. Este es el caso, en particular, de las instituciones públicas que no están especializadas en la provisión de formación y/o que cuentan con empleados del sector público que poseen un perfil de competencias más bien generalista, más adecuado para el trabajo administrativo u otro tipo de prestación de servicios. A menudo, estas instituciones públicas no pueden pagar un salario competitivo a sus trabajadores y, por lo tanto, no consiguen atraer a expertos y formadores altamente cualificados y especializados, que prefieren trabajar en el sector privado donde reciben una mejor remuneración.

### Recuadro 2. Prestación de la formación por el sector público: El caso de China

La OIT y el Gobierno de China unieron por vez primera sus fuerzas para promover el espíritu empresarial en el país en el año 2000. Desde entonces, el Ministerio Recursos Humanos y Servicios Sociales (MOHRSS) ha adaptado la formación al contexto chino y ha lanzado una iniciativa masiva para promover la iniciativa empresarial en todas las provincias. Gracias a las subvenciones del gobierno chino, más de 7.800 viveros de empresas y centros de formación de todo el país ofrecen formación empresarial. A partir de los datos recopilados para el [estudio de seguimiento mundial del IMESUN](#) publicado en 2016, se estima que más de 10 millones de beneficiarios han recibido formación en China en el contexto del programa IMESUN entre 2011 y 2015, lo que ha dado lugar a la creación de 1,9 millones de nuevas empresas y 3,9 millones de puestos de trabajo en empresas nuevas y empresas ya existentes.

Según el MOHRSS, se estima que 2 millones de personas participan cada año en actividades de formación empresarial. La red de formadores del IMESUN en China ha crecido sustancialmente a lo largo de los años y en 2019 contaba con 209 Master trainers y más de 50.000 formadores. El MOHRSS no solo ha seguido ofreciendo formación en el marco del IMESUN a gran escala, sino que también se ha sumado al programa estándar del IMESUN desarrollando versiones a medida para grupos objetivo específicos, así como módulos de formación complementarios sobre diversos temas que se ofrecen en el marco del programa. Estas innovaciones incluyen una adaptación del IMESUN para empresarios rurales y estudiantes universitarios, así como módulos de formación complementarios sobre comercio electrónico.

**Manuales IMESUN para empresarios rurales y estudiantes universitarios, manual complementario sobre comercio electrónico (de izquierda a derecha):**



Para mantener a las redes de formadores motivadas y cualificadas, el Gobierno chino ha introducido diferentes medidas y actividades para construir una identidad y una marca nacional IMESUN. Todos los años se organiza un concurso nacional de creación de empresas que enfrenta a los formadores del programa IMESUN de diferentes regiones. Los formadores tienen que demostrar sus habilidades presentando y visualizando diferentes temas y son juzgados por un jurado de expertos. Los 300 mejores formadores son invitados al concurso nacional de formadores, en el que se selecciona al formador IMESUN del año. El evento, muy mediático, también ofrece a los formadores y a los representantes de las instituciones de formación la posibilidad de interactuar con la mascota del IMESUN y de cantar el himno oficial del IMESUN, reforzando así su identidad en el contexto del programa.

El caso del MOHRSS es un ejemplo de manual de institución pública fuerte que ha puesto en marcha formación para diferentes grupos de población a gran escala con resultados sorprendentes. Cabe señalar, no obstante, que incluso el MOHRSS no se apoyó exclusivamente en organismos públicos, sino que colaboró también con instituciones de formación privadas que reciben subvenciones para poner en marcha formaciones en el marco del programa IMESUN.



La mascota del IMESUN en China

Aunque muchos organismos públicos podrían estar dispuestos a participar en programas financiados por donantes que tienen como objetivo desarrollar su capacidad y formar a sus trabajadores en determinadas herramientas y enfoques, es poco probable que estas organizaciones puedan mantener la prestación de servicios más allá de la fase piloto financiada por donantes. Incluso si se puede mantener la prestación de servicios, a menudo queda la duda sobre su calidad. Especialmente en los casos en los que los trabajadores que han recibido la formación se dedican habitualmente a tareas administrativas y/o poseen un perfil de competencias más bien generalista, es poco probable que un programa de formación de formadores de una o dos semanas de duración desarrolle su capacidad hasta el punto de permitirles impartir formación de alta calidad.

Más allá de la capacidad financiera e institucional de las organizaciones públicas, también puede ser cuestionable que todas las instituciones públicas tengan incentivos que las motiven a mantener los servicios de apoyo a la iniciativa empresarial a largo plazo. Incluso cuando el mandato oficial de la institución está vinculado a la promoción de la iniciativa empresarial, la financiación continuada de estas instituciones no suele depender de la prestación de una formación empresarial de alta calidad.

Esto es especialmente cierto en los países gobernados por regímenes autoritarios. Al contrario que las organizaciones privadas, a las que se les exige que ofrezcan calidad para garantizar que los clientes sigan estando dispuestos a pagar por los servicios, los organismos públicos podrían no recibir las “señales de mercado” adecuadas de los clientes, sobre todo si las formaciones son gratuitas, y seguir impartiendo formación deficiente o no adaptada a las necesidades de la población beneficiaria. Además, en los países con una corrupción y una pobreza generalizadas, los incentivos de los trabajadores de los organismos públicos pueden no ser propicios para que ofrezcan servicios de formación gratuitos y de calidad.

Cabe señalar, no obstante, que puede haber instituciones específicas dentro del ámbito público que sí tienen tanto la capacidad como un incentivo natural para proporcionar servicios empresariales de alta calidad. Las organizaciones financieras públicas, incluidas las instituciones públicas de microfinanciación o los organismos que conceden préstamos o asistencia financiera a las empresas de nueva creación y a las pequeñas empresas, podrían estar interesadas en impartir formación empresarial a sus clientes como parte de su oferta de servicios. Aunque esto no les proporcione beneficios directamente, se puede argumentar que les interesa proporcionar apoyo en forma de formación y servicios relacionados para reducir los riesgos de prestar o proporcionar apoyo financiero a sus clientes. Cuanto mayor sea la capacidad de los clientes para gestionar bien y hacer crecer su empresa, mayor será la probabilidad de que devuelvan los préstamos rápidamente. De hecho, como puede observarse en el gráfico 4, el programa IMESUN ha sido utilizado con éxito por instituciones financieras, y éstas representan un pequeño pero creciente porcentaje de las organizaciones asociadas al programa.

## 2.2 Prestación por el sector privado

La asociación con la institución privada adecuada para el despliegue de la formación empresarial puede tener muchas ventajas. Las instituciones privadas de formación, los proveedores de SDE y las asociaciones de formadores autónomos suelen estar altamente especializados en servicios de apoyo a la iniciativa empresarial y a las MIPYME, por lo que tienen la **capacidad** de ofrecer formación empresarial y servicios conexos de alta calidad. Su especialización suele significar que el personal de dichas instituciones ya está capacitado para impartir formación y servicios de asesoramiento complementarios, por lo que la puesta en marcha de un proceso de formación del personal para impartir formación IMESUN o sobre herramientas específicas similares tiene una alta probabilidad de éxito.

Las organizaciones privadas se ven obligadas a competir con otros proveedores en un mercado libre y, por tanto, tienen un **incentivo** natural para garantizar que su oferta sea de alta calidad y esté bien adaptada a las necesidades de los clientes potenciales. Impulsadas por la necesidad de mantener la calidad de los servicios, las organizaciones privadas suelen estar más dispuestas a invertir en el mantenimiento y la actualización del material de formación, así como en los recursos humanos necesarios para impartir formación de calidad. Por lo tanto, la colaboración con entidades privadas especializadas probablemente dé lugar a un alto grado de **sostenibilidad institucional y técnica**.

Por su propia naturaleza, las entidades del sector privado tienen que recuperar costos y obtener beneficios. Si bien esto suele traducirse en un alto grado de **sostenibilidad financiera** de la oferta de formación impulsada por el sector privado, también significa que la prestación de servicios puede no ser inclusiva. Pedir una cuota simbólica puede ser recomendable en todos los contextos para garantizar que las personas que asisten a la formación están motivadas y dispuestas a crear una empresa. Sin embargo, cobrar una cuota destinada a recuperar los costos de la formación probablemente haga que el servicio de formación sea inasequible para muchos grupos de población que acaban por quedar excluidos de la prestación del servicio.

Este es el caso, en particular, de los grupos de población extremadamente pobres que no pueden pagar por los servicios de formación. Pero el cobro de una cuota que pretende recuperar los costos de la prestación de formación también puede excluir o al menos perjudicar a otros grupos de población. La experiencia demuestra que la oferta de formación en las zonas rurales y marginadas probablemente esté asociada a costos más elevados debido a las disposiciones logísticas adicionales que se requieren, especialmente en los países con infraestructuras débiles. Por lo tanto, los grupos de población rural, y especialmente los más marginados, podrían quedar al margen.

Los datos del estudio de seguimiento mundial del IMESUN sobre los costos de la prestación de formación en diferentes contextos también ponen de manifiesto, como es lógico, que la capacidad de pago depende a menudo del módulo específico del IMESUN que se ofrece a los clientes. Los paquetes “Mejore su negocio (MESUN)” y “Expanda su negocio (ESUN)” se dirigen a empresas ya existentes y, en el caso de ESUN, incluso a empresas con gran potencial de crecimiento. Es probable que los directivos de empresas existentes tengan una mayor capacidad de pago por los servicios de formación. Por lo tanto, ofrecer los módulos MESUN y ESUN será probablemente más factible para las entidades del sector privado que buscan generar un beneficio. Por otro lado, los módulos de formación “Genere su idea de negocio (GIN)” y “Inicie su negocio (ISUN)” tienen como objetivo formar a los aspirantes a empresarios que no cuentan necesariamente con ingresos cuando participan en la formación. Por lo tanto, es probable que ofrecer estos módulos si se pretenden recuperar los costos sea más difícil.

Un estudio de caso que analizó la oferta de IMESUN dirigida por el sector privado en Myanmar confirmó estas tendencias. Aunque los resultados del estudio de caso confirmaron que la prestación del programa IMESUN impulsada por el sector privado es posible incluso en las zonas rurales para los aspirantes a empresarios, la experiencia apunta asimismo a que las organizaciones del sector privado tienden a centrarse principalmente en la clientela basada en las zonas urbanas y/o en las empresas ya existentes, ya que se pueden obtener mayores beneficios. Como demuestran los ejemplos de Myanmar y Benin en los recuadros 3 y 4, es posible ofrecer formación continua a los grupos de población más pobres o marginados con arreglo a un sistema de recuperación de los costos, pero en la mayoría de los casos se requieren medidas adicionales para mantener los costos al mínimo y/o generar interés y demanda para estas formaciones.

### Recuadro 3. Prestación de formación por el sector privado: El caso de Myanmar

Cuando la OIT introdujo el IMESUN en Myanmar en 2014, el entorno empresarial era difícil para el sector privado y para las MIPYME en particular: sistemas de formación profesional débiles, infraestructuras deficientes y escasos proveedores de SDE para apoyar a las pymes. Dado que las organizaciones públicas suelen ser bastante débiles, la OIT decidió promover una estrategia orientada al mercado y fomentar la creación de una oferta de SDE impulsada por el sector privado.

Para llegar a las comunidades urbanas, la OIT formó a formadores del IMESUN para que ofrecieran formación a los empresarios potenciales con arreglo a un sistema de recuperación de los costos. Aunque al principio se subvencionaron temporalmente algunas formaciones, la OIT pronto empezó a cobrar por los programas de formación de capacitadores y animó a las organizaciones locales asociadas y a los formadores a que también cobrasen a sus clientes. El costo de las formaciones se mantuvo bajo eligiendo lugares de formación cercanos a los empresarios en un entorno asequible. A pesar de operar en un mercado abarrotado de donantes, el 61 por ciento de las 432 organizaciones pudieron recuperar los costos. El 98 por ciento de los proveedores de formación declararon que seguirían impartiendo la formación introducida por la OIT en el futuro, con o sin su apoyo.

En las zonas rurales, ofrecer formaciones financieramente sostenibles era más difícil, ya que la mayoría de los clientes potenciales viven en zonas de difícil acceso, lo que inevitablemente aumentaba los costos de la formación. Además, aunque la necesidad de formación en gestión empresarial en estas comunidades era enorme, muchas pequeñas empresas no eran conscientes de su necesidad de formación y, por tanto, no manifestaban una demanda clara de productos de formación. Inicialmente, el proyecto formó a personal de ONG internacionales que empezaron a ofrecer formaciones subvencionadas, pero dejaron de hacerlo una vez que se alcanzaron los objetivos de los donantes.

Seguidamente, el proyecto cambió su estrategia y colaboró con organizaciones locales de la sociedad civil seleccionadas para introducir un módulo de formación de un día de duración denominado “business eye opener (BEO)” (abrir los ojos al negocio), cuyo objetivo era sensibilizar a los clientes potenciales sobre la importancia de aprender a calcular los costos y a gestionar los negocios de forma profesional. Como estas organizaciones ya trabajaban con comunidades rurales, añadir un día a sus visitas habituales para impartir una breve sesión sencilla y divertida sobre iniciativa empresarial y cálculo de costos no supuso costes adicionales significativos. Durante estas sesiones de un día, los formadores locales de BEO estimularon la demanda de formaciones adicionales e identificaron a clientes potenciales dispuestos a invertir en formaciones para seguir desarrollando sus capacidades de



gestión empresarial. Los formadores de BEO movilizaron entonces a los formadores del IMESUN de esa región para que organizaran una formación completa para los clientes identificados. El módulo BEO, de un día de duración, generó interés por más formaciones y confianza en los servicios de apoyo empresarial.

Además de las formaciones BEO, los formadores activos del IMESUN iniciaron “ferias de MIPYME” fuera de la capital, Yangon. Durante estos eventos de dos días, los empresarios de diferentes regiones tuvieron la oportunidad de exponer y vender sus productos locales. Los empresarios financiaron su propia participación, y aun así pudieron obtener beneficios. Estos eventos también brindaron la oportunidad de que los formadores del IMESUN impartieran formación sobre el terreno a los empresarios locales, e identificaran a nuevos empresarios potenciales interesados en una formación más larga.

En total, 9.779 personas de zonas urbanas y rurales recibieron formación sobre cómo iniciar o gestionar su negocio, lo que llevó a la creación de 1.234 empresas nuevas (el 49 por ciento por parte de mujeres) y 7.387 puestos de trabajo (el 61 por ciento para mujeres) a principios de 2017. La experiencia demuestra que, en contra de la creencia popular, es posible que las organizaciones del sector privado ofrezcan formación empresarial con arreglo a un sistema de recuperación de los costos, incluso en las zonas rurales más marginadas. Sin embargo, los datos relativos a los costos y los beneficios también mostraron que los beneficios obtenidos en las zonas urbanas fueron, por término medio, más altos que en las zonas rurales, y los beneficios de las formaciones MESUN ofrecidas a empresas ya existentes fueron significativamente más altos que los de las formaciones GNI-ISUN ofrecidas a los aspirantes a empresarios.

#### Recuadro 4. El CESAM en Benin: Ejecución del IMESUN a través de un modelo de aplicación privada con recuperación de los costos

El Centro de Seguimiento y Asistencia en la Gestión (CESAM) se creó en Cotonú (Benin) en 2002 con el IMESUN como su oferta de servicios principal. En la actualidad, el CESAM cuenta con un equipo integrado por un Master trainer y diez formadores certificados en el programa IMESUN, así como con una licencia para la reproducción, adaptación y distribución de las herramientas del IMESUN. El CESAM funciona con arreglo a un sistema de recuperación total de los costos de las formaciones, el desarrollo y la distribución de materiales del IMESUN, así como de otras actividades de prestación de SDE.

El CESAM desempeña un papel activo en la generación de demanda de sus servicios. Imparte formaciones de demostración e invita a empresarios con gran influencia en sus comunidades para que puedan compartir sus experiencias con sus redes y comunidades. El CESAM también busca activamente oportunidades de colaboración con programas más amplios y comercializa sus formaciones de formadores con consultores y organizaciones de apoyo empresarial. La demanda de formaciones IMESUN proviene tanto de clientes individuales como de programas y proyectos específicos. El CESAM imparte formaciones IMESUN a unos 400 empresarios al año, una cuarta parte de los cuales paga el precio completo del servicio, y el resto recibe apoyo de otros programas y proyectos.

Además de sus iniciativas de comercialización, el CESAM ha adaptado los materiales del IMESUN y el sistema de impartición para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de empresarios. Por ejemplo, ha integrado un mayor enfoque en la financiación y el apoyo posterior a la formación en colaboración con instituciones de microfinanciación, y ha desarrollado formaciones sectoriales, incluso para los sectores agropecuario y artesanal. El CESAM también ha invertido en hacer más accesibles las formaciones, especialmente para las mujeres empresarias, por ejemplo, ofreciendo servicios de guardería durante las formaciones y no programando las formaciones en días de mercado. También ha desarrollado formaciones IMESUN audiovisuales impartidas por WhatsApp con apoyo individualizado a distancia.

El papel activo del CESAM en la comercialización del IMESUN y sus esfuerzos por adaptar los materiales y el modo de impartirlos a los diferentes grupos de población han generado una demanda sostenida de formaciones del programa y han contribuido a la sostenibilidad de las operaciones del CESAM. La experiencia del CESAM demuestra la importancia de adaptar las formaciones y el material didáctico a las necesidades de los diferentes grupos destinatarios, y de invertir en estrategias de comercialización y sensibilización para generar demanda de formaciones.

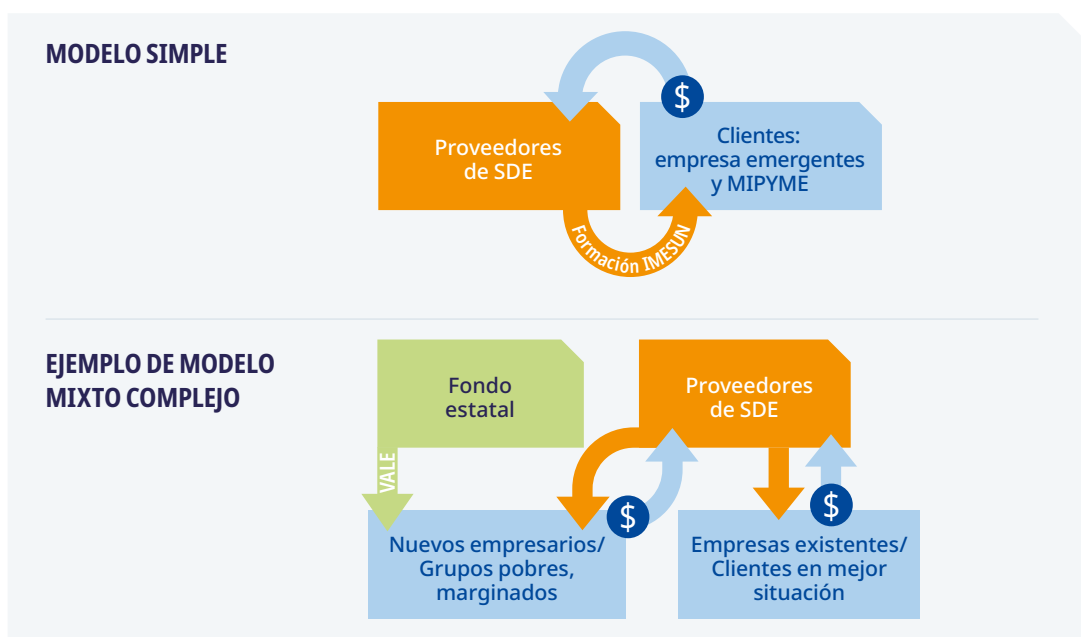
## 2.3 Modelos mixtos

Tanto la oferta de formación del sector público como la del sector privado tienen ventajas y desventajas evidentes. Por ello, en los últimos años han ganado popularidad los modelos mixtos o combinados para ejecutar la formación. Los modelos mixtos prevén que los actores públicos y privados trabajen juntos para impartir formaciones que sean inclusivas, sostenibles y de alta calidad, lo que los convierte en una buena manera de combinar los puntos fuertes y contrarrestar los puntos débiles de la prestación de servicios públicos y privados. Los modelos mixtos pueden adoptar muchas formas diferentes, pero generalmente requieren que diferentes organizaciones, a menudo públicas y privadas, trabajen juntas en función de sus ventajas competitivas, mandatos y objetivos específicos.

En su forma más simple, los modelos de negocio de las entidades privadas prevén que los clientes de las formaciones y servicios relacionados paguen directamente por estos servicios. Por otro lado, los modelos mixtos suelen conllevar la provisión de formación por el sector privado con objeto de capitalizar la capacidad técnica e institucional de las organizaciones privadas para ofrecer formaciones de alta calidad, pero también alguna forma de pago o subvención de terceros para garantizar la inclusión de la provisión de formación.

Los modelos mixtos pueden adoptar muchas modalidades diferentes. Los modelos más sencillos pueden prever que el gobierno diseñe y financie programas de formación a gran escala, pero que subcontrate la impartición real de la formación a formadores autónomos o a entidades del sector privado. Un ejemplo de este modelo puede encontrarse en el Perú, donde el gobierno subcontrata a diferentes organizaciones para impartir la formación (véase el recuadro 5). Otra posibilidad es que el gobierno permita a las entidades del sector privado diseñar y ejecutar las formaciones como consideren oportuno, pero proporcionando subvenciones al sector privado, especialmente para las formaciones impartidas a grupos de población específicos.

**Gráfico 5:** Modelos de pago simples frente a modelos mixtos



En su forma ideal, los modelos mixtos prevén una colaboración entre los proveedores privados de SDE y las entidades gubernamentales para impartir formaciones de alta calidad adaptadas al contexto y a las necesidades de los diferentes grupos de población, pero asequibles y accesibles para todos, incluidos los grupos de población pobres y marginados. En un modelo de estas características, los servicios de formación pueden ser diseñados y proporcionados principalmente por proveedores privados de SDE que cobran una tarifa por sus servicios con el fin de recuperar los costos y obtener un beneficio. Los proveedores de SDE operan en un mercado competitivo y, por tanto, tienen un gran incentivo para prestar servicios de calidad que respondan a las necesidades de empresas y empresarios concretos. Para mantener su cuota de mercado, los proveedores privados de SDE tienen que mantenerse al día con los nuevos avances, adoptar y adaptar nuevas herramientas y enfoques, invertir en material de formación y recursos humanos, y desarrollar una estrategia de comercialización sólida para llegar a los clientes potenciales y convencerlos.

Al mismo tiempo, los gobiernos pueden proporcionar subvenciones específicas para los clientes que de otro modo quedarían excluidos de estos servicios. Para garantizar una selección eficaz, las subvenciones pueden ofrecerse en forma de vales que se entreguen directamente a las pequeñas empresas y a los empresarios que las necesiten. Con este sistema de vales, es posible ofrecer diferentes niveles de subvenciones en función de la capacidad de pago de los distintos grupos de población. Mientras que los vales para servicios a precio reducido pueden distribuirse a los aspirantes a empresarios o microempresas, los vales para servicios gratuitos pueden entregarse a los grupos de población muy pobres o extremadamente marginados. Los SDE se ofrecen a precio completo a los clientes con gran capacidad de pago. Probablemente entre ellos se incluyan también las medianas empresas existentes y las empresas de alto crecimiento, así como los aspirantes a empresarios con mayor capacidad de pago por los servicios.

Este tipo de asociación requiere no sólo una estrecha colaboración basada en la confianza mutua y un objetivo común entre las diferentes entidades públicas y privadas, sino también datos sobre las necesidades de formación y la capacidad de pago de los diferentes grupos objetivo. Corresponde principalmente a los organismos gubernamentales pertinentes, posiblemente con una fuerte participación del sector privado, recopilar datos sobre las necesidades y la capacidad de pago de los distintos grupos de población y decidir una estrategia global para ofrecer distintos tipos de vales a los diferentes grupos de población. Cualquier estrategia debe incluir también un plan para distribuir eficazmente los vales a los respectivos grupos de población. El reto consiste en encontrar la forma de distribuir los vales a los diferentes grupos de población que los necesiten y, al mismo tiempo, asegurarse de que estos grupos de población los utilicen realmente y no los vendan. Para garantizar el buen funcionamiento del sistema, es necesario encontrar la forma de distribuir los vales no de la forma más amplia posible, sino directamente a las personas que realmente están interesadas en utilizarlos.

Aunque los modelos mixtos tienen muchas ventajas, también son mucho más difíciles de gestionar para las organizaciones de desarrollo. Bajo la presión de obtener resultados rápidos, los proyectos de desarrollo tienden a asociarse con una organización específica para un despliegue rápido. Promover un modelo mixto, por el contrario, requiere que las organizaciones analicen cuidadosamente el ecosistema de apoyo existente, identifiquen las instituciones públicas y privadas adecuadas y negocien las relaciones entre esas organizaciones para construir un sistema sostenible de prestación de servicios a lo largo del tiempo. En la siguiente sección se estudiará con más detalle cómo identificar el modelo de prestación y las organizaciones asociadas que mejor se ajusten a una prestación de servicios de formación sostenible.

**Recuadro 5. Modelo mixto de prestación de formación: El caso del Perú**

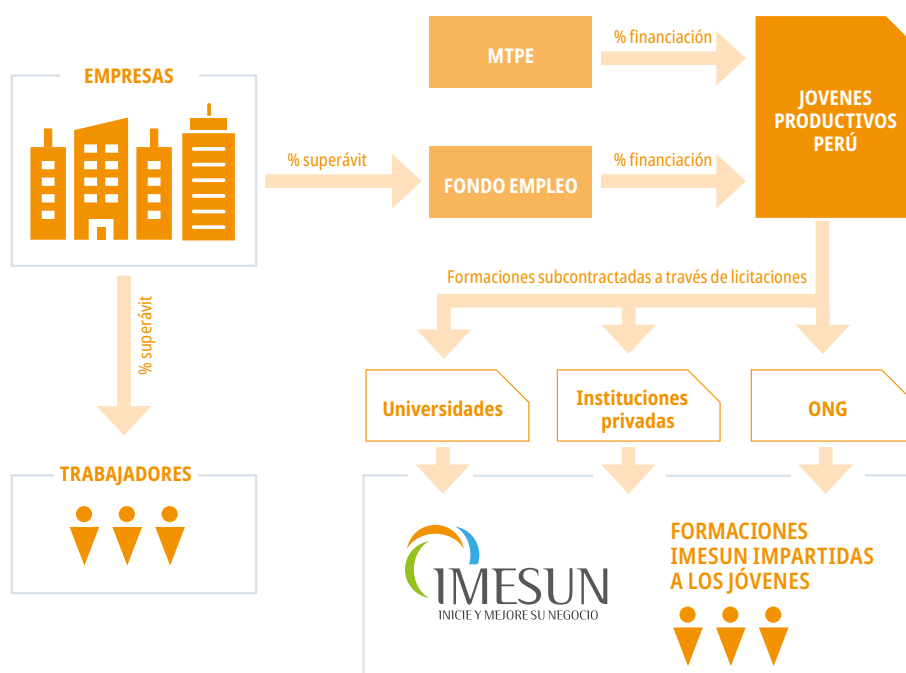
En el Perú, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) aplica el IMESUN para el desarrollo empresarial y la formación dirigida a los jóvenes (15-29 años) que viven en condiciones vulnerables. El programa nacional de empleo juvenil Jóvenes Productivos se puso en marcha como programa piloto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

En el marco de este programa, las instituciones públicas y privadas colaboran para impartir formación de alta calidad a los jóvenes; el Gobierno del Perú es responsable de la elegibilidad y la financiación del programa de formación y subcontrata la provisión de formación a instituciones a través de licitaciones. La institución que gana la licitación (principalmente universidades públicas y privadas, y ONG) es responsable de la impartición de la formación por parte de formadores certificados por el IMESUN a los participantes seleccionados.

El programa se financia mediante una combinación de fondos gubernamentales y recursos del “Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo” (FONDOEMPLEO). El Fondo se mantiene gracias a contribuciones de empresas, y los excedentes que recibe se utilizan para promover el empleo y la creación de capacidad para los jóvenes que viven en condiciones vulnerables.

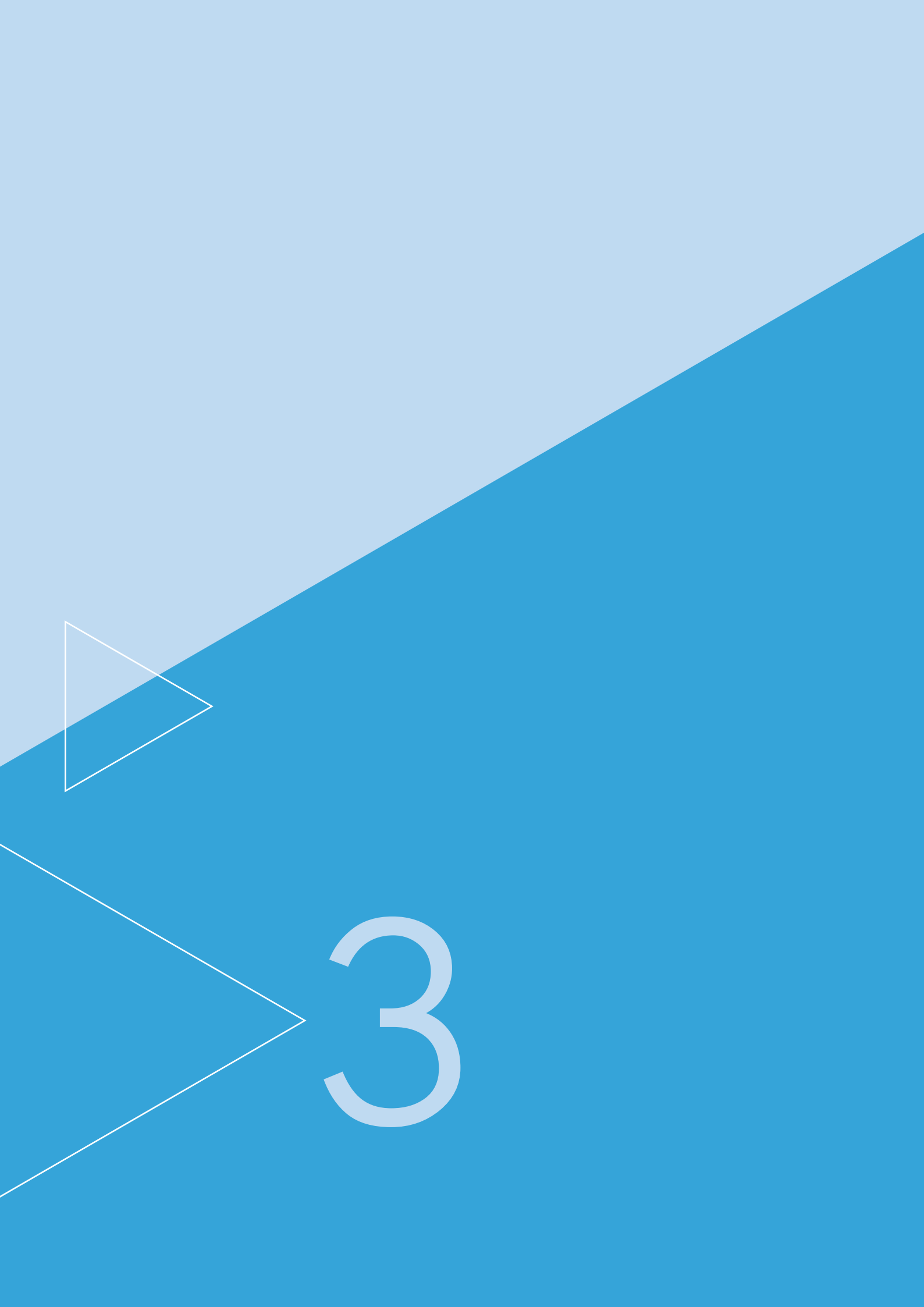
El modelo del MTPE ha podido garantizar el despliegue de las formaciones IMESUN a gran escala durante 10 años, con una red creciente de unos 600 formadores del IMESUN activos en una amplia gama de proveedores de SDE. Durante los años 2011 a 2015, el programa formó a 11.489 participantes en el IMESUN, lo que dio lugar a la creación de 6.480 nuevas empresas. El 74 por ciento de las empresas siguen funcionando después del primer año y, además del autoempleo creado por las nuevas empresas, más del 75 por ciento de estas empresas han creado entre 1 y 2 puestos de trabajo adicionales.

**Gráfico 6:** El modelo mixto peruano



## Enseñanzas clave

- ▶ En teoría, las organizaciones públicas están en mejor posición para diseñar programas de formación inclusivos a gran escala para diferentes grupos de población. Sin embargo, en muchos países de ingreso bajo, las instituciones públicas pueden tener dificultades para financiar la prestación continua de servicios o no disponen de la capacidad técnica e institucional para mantener una prestación de formación de alta calidad.
- ▶ Por otro lado, las instituciones privadas suelen tener un incentivo financiero natural para prestar servicios de formación y garantizar una prestación de servicios de alta calidad. Sin embargo, su orientación a los beneficios significa que naturalmente se dirigen a clientes que pueden pagar, con lo que se corre el riesgo de dejar excluidos a los grupos de población más pobres o marginados.
- ▶ Promover modelos mixtos puede ser una buena manera de combinar los puntos fuertes de las instituciones públicas y los de las privadas. Los modelos mixtos prevén que los actores públicos y privados trabajen juntos sobre la base de sus respectivos puntos fuertes para ofrecer formaciones inclusivas, sostenibles y de alta calidad. La promoción de modelos mixtos requiere un análisis exhaustivo del ecosistema existente para identificar las instituciones adecuadas y negociar las relaciones entre ellas.



## ► Planificación para la sostenibilidad

---

Promover formaciones empresariales que sean institucional, técnica y financieramente sostenibles y al mismo tiempo inclusivas y estén adaptadas a las necesidades y capacidades de los diferentes grupos de población no es una tarea fácil. Lejos de concentrarse en gestionar procesos de formación de formadores con cualquier organización asociada, requiere que los proyectos desarrollen un modelo de sostenibilidad sólido adaptado al contexto local y basado en un profundo conocimiento del ecosistema empresarial local y de la capacidad y los incentivos de las diferentes organizaciones públicas y privadas que lo componen.

Para diseñar y aplicar con éxito estas estrategias de sostenibilidad, hay tres aspectos que revisten especial importancia. Los proyectos deben tener como objetivo:

- a. seleccionar **un modelo de provisión de formación sostenible** que se adapte al contexto y a los objetivos del proyecto y se base en un conocimiento profundo del ecosistema empresarial local, así como de las necesidades y capacidades de la población;
- b. comprender las capacidades y los incentivos de las diferentes organizaciones públicas y privadas para **identificar la organización u organizaciones asociadas adecuadas** dentro del ecosistema que están mejor situadas para ofrecer formación de alta calidad más allá de la duración de un programa financiado por un donante, y
- c. trabajar con la organización u organizaciones asociadas más allá del proceso inicial de formación de formadores para **desarrollar un modelo de negocio sólido** y, dependiendo de las necesidades de la organización asociada, crear capacidad para la sostenibilidad o explorar opciones para reforzar los incentivos para la provisión de formación.

### 3.1 Elección del modelo de prestación de formación sostenible

Como se ha comentado en el capítulo anterior, tanto la prestación de servicios de formación por el sector público como por el privado tienen ciertas ventajas, pero también inconvenientes específicos. Los modelos mixtos suelen ser una buena manera de combinar los puntos fuertes de ambos sectores y minimizar los inconvenientes. Sin embargo, los modelos mixtos complejos también son más difíciles de gestionar para los proyectos, especialmente en contextos caracterizados por la desconfianza entre el sector público y el privado.

El modelo concreto más adecuado depende del contexto específico, las capacidades y los incentivos de las instituciones públicas y privadas existentes, así como de las necesidades del grupo de población al que se quiere llegar. Si bien no existe un único modelo, en todos los casos la decisión debe basarse en un conocimiento profundo del contexto local y de los puntos fuertes y los puntos débiles de las diferentes organizaciones locales. Por ello, es muy aconsejable realizar una evaluación rápida con una rápida comprobación de las capacidades de las distintas organizaciones al inicio del proyecto.

Gran parte depende del objetivo del proyecto y, en particular, del grupo de población específico al que está dirigido. Cuando los proyectos tienen por objeto **apoyar a los empresarios por oportunidad y a las empresas ya existentes** que están en mejor posición para pagar los servicios, un modelo de prestación de formación por el sector privado puede tener muchas ventajas. Las formaciones y los servicios de apoyo conexos suelen tener más probabilidades de ser sostenibles y de mantener la calidad si los dirigen entidades especializadas con ánimo de lucro que tendrán que esforzarse por ofrecer servicios de calidad para mantener su cuota de mercado.

Sin embargo, esto no significa que las entidades públicas no tengan ningún papel que desempeñar. Muy al contrario, gobiernos y entidades públicas específicas deben configurar el marco general ordinario para que la oferta de formación del sector privado funcione. Es posible que deseen colaborar con entidades privadas para recopilar datos sobre el impacto de los diferentes servicios de apoyo, establecer normas y desarrollar sistemas de certificación para garantizar que los servicios de apoyo sean de calidad uniforme. También pueden desear proporcionar diferentes formas de apoyo, inclusive mediante campañas para garantizar que la información sobre las formaciones disponibles llegue a todas las partes potencialmente interesadas.

También hay que tener en cuenta que, incluso cuando los servicios están destinados a apoyar a los grupos de población con capacidad de pago, la promoción de la oferta de formación dirigida por el sector privado es una tarea difícil en los países y regiones caracterizados por una fuerte presencia de donantes. Si las organizaciones de desarrollo o los organismos del sector público ofrecen formación gratuita al mismo grupo de población, será difícil que las entidades del sector privado cobren por ella. No obstante, los datos de Myanmar, Benin y otros países demuestran que es posible ofrecer cursos de formación del IMESUN con arreglo a un sistema de recuperación de costos, incluso en mercados muy distorsionados. Promover la prestación de servicios por parte del sector privado en estos países significa a menudo encontrar formas de convencer a los clientes potenciales de los beneficios de la formación de alta calidad impartida por instituciones especializadas.

Cuando el objetivo es **apoyar a los empresarios por necesidad pobres, marginados o vulnerables** que carecen de capacidad para pagar una suma importante por la formación, existen fuertes argumentos a favor de la participación del sector público. Este es el caso, sobre todo, si estos grupos de población están situados en zonas rurales de difícil acceso y/o precisan de apoyo para poner en marcha una pequeña empresa o actividad generadora de ingresos a través de los módulos de formación GIN e ISUN.

Sin embargo, la forma en que el sector público puede y debe participar depende en gran medida de las capacidades e incentivos de las diferentes organizaciones y de sus formas de colaboración. Si, como en el caso de China, existen instituciones del sector público que tienen la capacidad financiera e institucional para mantener una oferta de formación de alta calidad más allá de la duración del proyecto, entonces se puede decir mucho a favor de asociarse con esas instituciones.

No obstante, sobre todo en países y regiones con altos índices de pobreza, la capacidad de las instituciones públicas suele ser escasa y los proyectos se enfrentan al doble reto de promover la impartición de formación empresarial para los grupos de población pobres y afrontar un sector público con poca capacidad para impartir dicha formación de forma sostenible. En este caso, puede ser aconsejable estudiar la opción de gestionar algún tipo de modelo mixto. La oferta de formación empresarial puede, por ejemplo, ser dirigida por entidades del sector privado, pero subvencionada de alguna manera por el sector público, ya sea directamente a través de sistemas de vales o de subvenciones a los proveedores de formación privados. Otra posibilidad es promover formaciones organizadas y financiadas por organizaciones del sector público pero que dependen de una red de formadores autónomos especializados para impartir la formación. En este caso, el proyecto se centraría en la formación y certificación de un grupo de formadores autónomos del IMESUN y, a continuación, trabajaría con la organización u organizaciones públicas responsables para crear un marco adecuado que garantice la inclusión de estas formaciones, ya sea mediante el desarrollo de sistemas de vales o subvenciones o apoyando a estas organizaciones públicas para que ofrezcan formaciones para personas pobres con formadores autónomos contratados temporalmente.

El escenario anterior presupone que la entidad pública en cuestión tenga al menos un mínimo de recursos financieros que le permitan contratar a formadores autónomos de forma temporal. Lamentablemente, esto no puede darse por supuesto y, en muchos países de ingreso bajo, el sector público no tiene ni la capacidad ni los recursos para impartir formación de forma sostenible. Los proyectos



que quieren ofrecer formación a los grupos de población pobres y marginados se enfrentan por tanto a un reto particular y, siendo realistas, no existe ninguna solución mágica para conseguirlo. Sin embargo, en lugar de asociarse ciegamente con cualquier organismo público y esperar lo mejor, se pueden encontrar formas más estratégicas de asociarse y trabajar con las organizaciones adecuadas.

Para empezar, como demuestra el ejemplo de la oferta de formación por el sector privado en Myanmar, es posible que el sector privado ofrezca formaciones con arreglo a un sistema de recuperación de los costos, incluso cuando se dirige a personas relativamente pobres de zonas rurales con formaciones GIN e ISUN. Trabajar con entidades privadas y/o asociaciones de formadores autónomos y apoyarles para que amplíen su base de clientes y hagan que las formaciones sean asequibles para todos los grupos de población, a la vez que rentables para los proveedores, puede ser una opción para los proyectos. Incluso si las entidades del sector privado no pueden o no están dispuestas a seguir impartiendo formación a los grupos de población más pobres a precios asequibles una vez finalizada la intervención del proyecto, se puede decir mucho a favor de la creación de un grupo de instituciones privadas locales y de formadores autónomos competentes a los que el sector público o la comunidad de donantes puedan recurrir para impartir formación de alta calidad.

Es una realidad que la mayoría de los países de ingreso bajo con organizaciones públicas débiles se caracterizan por la fuerte presencia de organizaciones humanitarias y de desarrollo, y que grandes cantidades de dinero de donantes se canalizan hacia el país para proporcionar servicios y bienes a grupos específicos de personas. En cierto modo, y aunque sea deplorable, la financiación de los donantes y las organizaciones de desarrollo ha sustituido en muchos países a la financiación pública. En este contexto, la creación de un grupo de formadores locales cualificados y especializados que puedan ser contratados regularmente por los donantes y las organizaciones de desarrollo para impartir formación a diferentes grupos de población puede considerarse una forma alternativa de modelo mixto. Como puede observarse en el caso de Burundi, analizado en el recuadro 6, los formadores autónomos y las entidades privadas pueden, en estas situaciones, ofrecer formación a las empresas y clientes existentes con capacidad de pago con arreglo a un sistema de recuperación de los costos recurriendo al mismo tiempo a donantes para subvencionar la formación de los grupos de población más pobres y marginados.

#### Recuadro 6. Ofrecer formaciones IMESUN a grupos de jóvenes rurales pobres en Burundi

La OIT puso en marcha el proyecto “Empleo juvenil rural en Burundi” en 2012 y se centró en ofrecer formaciones IMESUN a grupos de jóvenes pobres de las zonas rurales para ayudarles a poner en marcha actividades generadoras de ingresos. Un total de 35 formadores de diferentes regiones de Burundi fueron formados y certificados en el IMESUN y se les pidió que desplegaran diferentes módulos de formación para los jóvenes rurales. Hasta 2018, los formadores capacitaron a más de 2.000 beneficiarios que crearon unas 1.683 empresas.

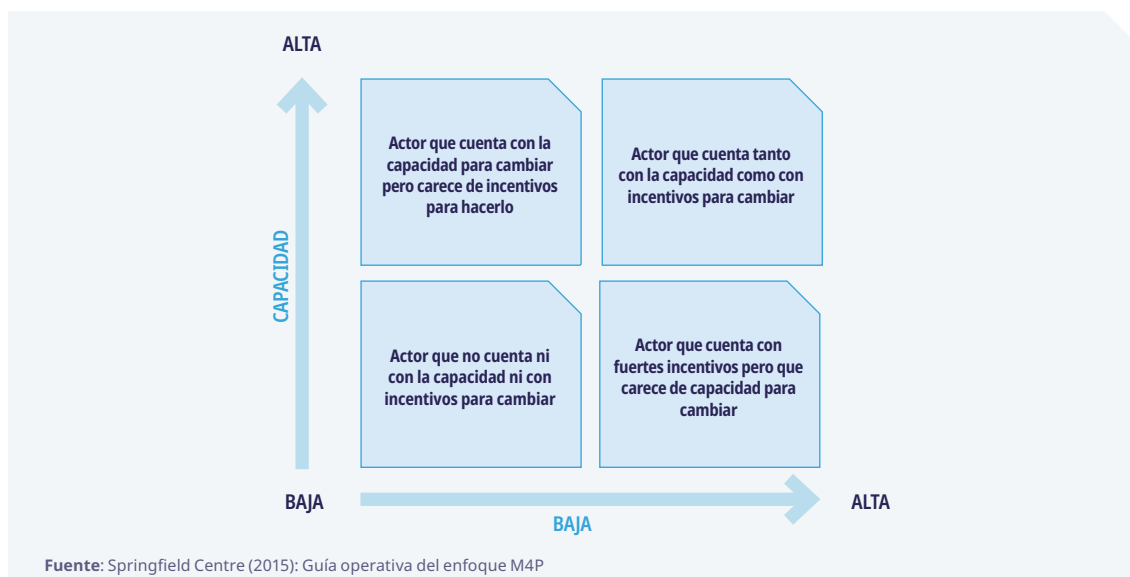
Sin embargo, cuando concluyó la financiación del proyecto en 2018, los formadores se dieron cuenta rápidamente de que no podían seguir ofreciendo formación a los grupos objetivo desfavorecidos, sin apoyo financiero externo. Al ser uno de los países más pobres del mundo, la población de Burundi, y en particular los grupos de jóvenes pobres de las zonas rurales, apenas tenían medios para sobrevivir, y mucho menos para invertir en formaciones que les permitieran desarrollar sus capacidades. Por lo tanto, ofrecer formación a estos grupos con arreglo a un sistema de recuperación de los costos no era posible. En su lugar, los formadores del IMESUN en Burundi decidieron reunirse y desarrollar una estrategia para comercializar la formación entre los numerosos donantes de Burundi con objeto de obtener financiación.

Los formadores de Burundi crearon la Asociación de Formadores del IMESUN de Burundi y unieron sus fuerzas para promover el IMESUN en el país. Se dirige activamente a los donantes para recaudar fondos para las actividades de formación y han elaborado material de comercialización para dar a conocer el IMESUN y su impacto a la comunidad de donantes. La Asociación ha desarrollado un logotipo y un folleto con información sobre el IMESUN para distribuir a los posibles donantes. También ha hecho un breve [vídeo](#) para explicar la metodología del IMESUN y despertar el interés de los donantes. En la actualidad la Asociación está activa y sigue proporcionando formación financiada por varios donantes a empresarios en Burundi.

## 3.2 Selección de la organización asociada adecuada

Sea cual sea el modelo de sostenibilidad elegido, siempre es importante identificar la organización u organizaciones públicas o privadas asociadas que tengan la capacidad y la voluntad de llevar adelante la formación del IMESUN más allá de la duración del proyecto. Para tomar una decisión documentada, a menudo es necesario realizar una evaluación rápida de la capacidad, la experiencia y el interés de las diferentes organizaciones asociadas potenciales. Para ello, resulta útil tomar prestadas las herramientas del enfoque "Making Markets Work for the Poor" (Hacer que los mercados funcionen para las personas en situación de pobreza) (M4P) y, en particular, el "marco voluntad-capacidad" (Gráfico 7), un marco que puede utilizarse para identificar las organizaciones asociadas que tienen tanto el incentivo ("voluntad") como la capacidad ("capacidad") para ofrecer formaciones IMESUN de alta calidad de forma sostenible.

**Gráfico 7:** El marco voluntad-capacidad



Basándose en este marco, las posibles organizaciones asociadas pueden clasificarse en diferentes categorías:

- ▶ **Voluntad alta - capacidad alta:** organizaciones que tienen tanto el incentivo como la capacidad de ofrecer formaciones IMESUN. Estas organizaciones son candidatas ideales para convertirse en organizaciones potenciales para proporcionar formaciones IMESUN.
- ▶ **Voluntad alta - capacidad baja:** organizaciones que tienen un fuerte incentivo para desplegar el IMESUN, pero que actualmente carecen de la capacidad para hacerlo. Estas organizaciones podrían requerir el desarrollo de capacidades para convertirse en socios ideales para el IMESUN.
- ▶ **Voluntad baja - capacidad alta:** estas organizaciones tienen la capacidad para desplegar el IMESUN pero actualmente son reacias a hacerlo porque no tienen interés o no ven ninguna ventaja. Dependiendo de las limitaciones específicas a las que se enfrentan estas organizaciones, existen opciones para ayudarlas a que vean las ventajas potenciales de desplegar la formación o reducir el riesgo de que ofrezcan estos nuevos servicios de formación.
- ▶ **Voluntad baja - capacidad baja:** estas organizaciones no tienen ni la capacidad ni el incentivo para ofrecer formación empresarial. Lo ideal es no colaborar con estas organizaciones para la prestación de servicios del IMESUN.

Utilizando este marco, es posible clasificar las organizaciones asociadas potenciales según las cuatro categorías posibles mencionadas. Si las organizaciones se clasifican como de "**voluntad baja - capacidad baja**", es poco probable que la colaboración dé los resultados esperados. En muchos países de

ingreso bajo, las organizaciones públicas con escasa capacidad y recursos financieros limitados entrarán lamentablemente en esta categoría. Su capacidad para impartir formación empresarial suele ser escasa, ya que el personal no posee el perfil de competencias adecuado y los recursos financieros para invertir en capital humano y material de formación son limitados. Al mismo tiempo, tampoco suelen tener un incentivo natural para impartir estas formaciones, ya que su supervivencia como institución no depende de ello.

Del mismo modo, muchas ONG también pueden clasificarse como de “voluntad baja - capacidad baja”, sobre todo en contextos caracterizados por una fuerte presencia de organizaciones humanitarias. En estos contextos, las ONG suelen sustituir en cierta medida a los organismos gubernamentales y ofrecen una serie de servicios necesarios para la población local. Pero en un esfuerzo por cumplir toda una serie de funciones exigidas por los donantes, las ONG suelen acabar dispersando sus esfuerzos, lo que les deja poca capacidad para especializarse en medidas de apoyo empresarial. Además, las ONG suelen prestar servicios sólo si los donantes los financian. Por lo tanto, no tienen un incentivo natural para continuar con la prestación de formación una vez disminuye la financiación de los donantes.

Puede ser difícil para los proyectos diferenciar claramente entre el “interés” que manifiestan ciertas ONG por convertirse en formadoras en iniciativa empresarial, y su “incentivo” natural para ofrecer formación empresarial. Muchas ONG pueden estar muy interesadas y motivadas para participar en programas de formación de formadores, sobre todo si se ofrecen de forma gratuita. Sin embargo, esto no significa automáticamente que estas ONG tengan un incentivo natural para ofrecer formación empresarial de forma sostenible. La mayoría necesitan financiación externa de donantes para impartir formación y dejan de hacerlo cuando la financiación de los donantes disminuye. Por tanto, hay que tener cuidado de no confundir el “interés” de las organizaciones con su “incentivo” (véase también el recuadro sobre incentivos en la página siguiente). Si se comprueba que las ONG tienen “voluntad baja y capacidad baja”, es aconsejable no colaborar con estas instituciones y encontrar otras estrategias para trabajar en pro de una oferta de formación de calidad, sostenible e inclusiva.

Si existen organizaciones colaboradoras que pueden clasificarse como de “**voluntad alta - capacidad alta**», entonces es aconsejable asociarse con ellas. En algunos países, las organizaciones que entran en esta categoría pueden ser entidades del sector público. Por ejemplo, como se ha comentado en el capítulo II, las instituciones públicas que conceden préstamos y asistencia financiera a los empresarios suelen tener un incentivo financiero natural para ofrecer formación empresarial con el fin de reducir el riesgo de los préstamos a los empresarios. En muchos países también disponen de personal que ya tiene un buen conocimiento de la gestión empresarial e incluso puede que ya ofrezcan formación sobre educación financiera y temas relacionados. La categoría de “voluntad alta - capacidad alta” también puede incluir otras instituciones públicas que, por cualquier razón, estén muy motivadas y sean capaces de impartir formación empresarial.

Cuando el objetivo es proporcionar formación a pequeñas empresas ya existentes o a empresarios “de oportunidad” que están muy motivados para crear una empresa y, por tanto, dispuestos a pagar por el apoyo, las entidades del sector privado suelen entrar en la categoría “voluntad alta - capacidad alta”. Como ya se ha comentado, estas entidades suelen tener un incentivo natural para ofrecer una formación de alta calidad con el fin de recuperar los costos y generar beneficios. A menudo, estas organizaciones también están especializadas en servicios de apoyo a la iniciativa empresarial y, por tanto, tienen la capacidad necesaria para desplegarlos de forma profesional.

Sin embargo, si el objetivo es impartir formación a empresarios por necesidad, grupos de población con baja capacidad de pago y/o grupos de zonas rurales marginadas, estas entidades pueden no tener un incentivo natural para hacerlo. Las mismas entidades privadas clasificadas como de “**voluntad alta - capacidad alta**” en el caso anterior, tendrán que ser clasificadas como de “voluntad baja - capacidad alta” cuando se trate de proporcionar formación a empresarios pobres, marginados o de necesidad. Como entidades privadas especializadas, es probable que tengan la capacidad de impartir formación a estos grupos, pero pueden no tener interés, o simplemente no ver el interés en proporcionar formación a grupos de población con poca capacidad o voluntad de pagar por ella. En este caso concreto, habría que entender las razones por las que estas organizaciones no tienen actualmente interés en este mercado concreto y trabajar con ellas para crear incentivos para la provisión de formación, como se analizará con más detalle en la siguiente sección.

#### Recuadro 7. La difícil tarea de entender los 'incentivos'

La 'capacidad' y los 'incentivos' son términos centrales cuando se trata de seleccionar la organización adecuada para la provisión de formación sostenible. Mientras que el significado del término 'capacidad' suele ser claro y los niveles de capacidad de las distintas organizaciones pueden incluso medirse a través de conjuntos de indicadores de proximidad, el término 'incentivo' es menos claro y suele crear confusión.

Los incentivos suelen referirse a aquello que motiva a una persona u organización. El tipo más obvio y a menudo más motivador es el **incentivo financiero**. Por ejemplo, cuando se conceden primas por el desempeño sobresaliente de los empleados, éstas suelen motivarlos a trabajar más. En el ámbito de la formación empresarial, los proveedores privados de formación suelen tener un fuerte incentivo financiero para seguir ofreciendo formación, ya que les proporciona ingresos.

Sin embargo, los incentivos pueden adoptar otras formas. Los **incentivos morales** se refieren a una situación en la que hacer algo da lugar a una consideración y a una mejora del estatus social, mientras que no hacer algo puede dar lugar a la condena de la sociedad e incluso a la exclusión social. Algunas personas también experimentan **incentivos intrínsecos** cuando están motivadas para hacer algo porque les hace sentir bien.

Entender los incentivos de las organizaciones asociadas potenciales es, por tanto, una tarea complicada y es importante darse cuenta de que las estructuras de incentivos suelen estar ocultas y son más complejas de lo que se supone inicialmente. Los incentivos de las organizaciones y de los trabajadores de estas organizaciones, por ejemplo, no deben confundirse con el mandato de una determinada organización. Una organización puede tener el mandato de prestar servicios de apoyo gratuitos a los empresarios, pero en contextos en los que los trabajadores están mal pagados y la corrupción está generalizada y queda impune, éstos podrían tener un fuerte incentivo para pedir dinero a los clientes a cambio de estos servicios.

Del mismo modo, el interés de una organización por participar en un proceso de formación de formadores no significa necesariamente que la organización tenga un incentivo para proporcionar formación, especialmente si el proceso de formación de formadores está totalmente financiado por el proyecto. Muchas ONG, por ejemplo, pueden manifestar un gran interés pero no tener un incentivo natural para impartir formación de forma sostenible. A menudo, la única forma de comprobar el interés real de una organización es exigirle que invierta una cantidad significativa de dinero, tiempo o material por su cuenta.

Las organizaciones clasificadas de «**voluntad alta - capacidad baja**» pueden ser entidades públicas o privadas que tienen un incentivo e interés en proporcionar este tipo de formaciones, pero que aún carecen de la capacidad para hacerlo. Cabe señalar claramente en este punto que "capacidad baja" en este contexto no significa "capacidad nula". Las organizaciones que no tienen capacidad para impartir formación empresarial, ya sea porque sus trabajadores no están suficientemente cualificados o porque no poseen la infraestructura necesaria, no deben ser consideradas como posibles socios para la impartición de la formación IMESUN. Si los proyectos precisan de la colaboración con dichas instituciones por cualquier motivo, será más conveniente ayudarlas a encontrar un papel adecuado en algún tipo de modelo mixto. Por ejemplo, apoyarlas en la organización de formaciones impartidas por formadores autónomos cualificados.

Sin embargo, si las organizaciones poseen cierta capacidad y están muy motivadas para ofrecer formaciones IMESUN, en el contexto de los proyectos se puede y se debe trabajar con ellas para aumentar su capacidad y hacer que pasen a la categoría de "voluntad alta - capacidad alta". En muchos casos, las organizaciones pueden tener experiencia en la prestación de servicios similares de apoyo a la iniciativa empresarial o de formación sobre otros temas, pero pueden carecer de experiencia en la prestación de formación empresarial específicamente. A menudo, las organizaciones no están seguras de cómo mantener y adaptar los materiales de formación, cómo costear y premiar estas formaciones, cómo seleccionar a los clientes y/o cómo desarrollar estrategias de comercialización para llegar a ellos. Trabajar con ellas para desarrollar su capacidad y elaborar modelos empresariales sólidos a largo plazo que tengan en cuenta las cuestiones mencionadas anteriormente las ayudará a prepararse para prestar servicios de formación sostenibles.

En resumen, si bien la colaboración con organizaciones de "voluntad baja - capacidad baja" debe evitarse y la colaboración con organizaciones de "voluntad alta - capacidad alta" resulta bastante sencilla, colaborar con organizaciones que entran en cualquiera de las otras dos categorías requiere que, en el contexto de los proyectos, se trabaje con ellas para desarrollar capacidades o crear incentivos dirigidos a una prestación de formación sostenible e inclusiva. Cómo hacerlo es el tema que aborda la última sección de esta guía.

### 3.3 Creación de capacidad e incentivos para la sostenibilidad

Tanto si se opta por un modelo privado, por uno público o por uno mixto, se recomienda en todos los casos trabajar con las organizaciones asociadas más allá del mero proceso de formación de formadores para garantizar que la organización u organizaciones en cuestión tengan un plan de negocio y una estrategia a largo plazo para impartir formación de alta calidad y de forma sostenible. El ejercicio de voluntad-capacidad puede ayudar a los proyectos a clasificar a las posibles organizaciones asociadas y a comprender qué se puede hacer exactamente para ayudarlas a impartir formación de forma sostenible e inclusiva. Mientras que las organizaciones que ya ocupan un lugar destacado en los ejes de voluntad y capacidad probablemente sólo necesitarán un apoyo mínimo, las organizaciones con poca capacidad o incentivos necesitarán un apoyo adicional para que alcancen la categoría de “voluntad alta - capacidad alta”.

#### a) Crear capacidad

Para las organizaciones que se encuentran en la categoría de “voluntad alta - capacidad baja”, a menudo se necesitan medidas más allá del proceso de formación de formadores para crear capacidad institucional y ayudarlas a desarrollar modelos empresariales sólidos para la impartición de la formación. Dependiendo del contexto, el apoyo puede consistir en talleres, formaciones y/o asesoramiento continuo a los directivos y al personal pertinente de los distintos niveles de la organización. El enfoque de las medidas de creación de capacidad dependerá, naturalmente, de la capacidad y la experiencia ya existentes de la organización de que se trate. Sin embargo, en todos los casos debería dar lugar a un modelo empresarial sólido para la prestación de formación sostenible a largo plazo que tenga en cuenta una serie de cuestiones importantes.

Decidir un nicho de mercado e **identificar a los clientes potenciales** es fundamental para cualquier organización. Independientemente de que el proyecto colabore con una organización pública o privada, es crucial en ambos casos que la organización tenga un sólido conocimiento del mercado de servicios de apoyo a la iniciativa empresarial, inclusive de la oferta existente de servicios relevantes y de la demanda de este tipo de servicios. A partir de este conocimiento, la organización puede encontrar su propio nicho y decidir a qué grupos de población específicos debe llegar, así como los **servicios específicos** que les ofrecerán.

Para asegurarse de que los servicios ofrecidos atraen a los clientes potenciales y responden a sus necesidades, cualquier organización debe tener un conocimiento claro de las capacidades de sus clientes potenciales. Por lo tanto, suele ser una buena idea trabajar con las organizaciones para apoyarlas en la realización de evaluaciones rápidas de la demanda y la oferta de servicios de apoyo a la iniciativa empresarial. Ayudar a las organizaciones a comprender por qué es importante supervisar los cambios en la demanda y la oferta de servicios para responder a los cambios adaptando los servicios y el material de formación en consecuencia es igualmente importante.

Una vez que una organización ha identificado los clientes potenciales y los servicios que se les ofrecerán, es importante que tanto las organizaciones públicas como las privadas desarrollen una **estrategia de comercialización** que haga llegar a los clientes potenciales la información sobre estos servicios. En particular, cuando se dirigen a los empresarios por necesidad, esto debería conllevar argumentos para convencer a los clientes potenciales de los beneficios de los servicios ofrecidos. Una estrategia de comercialización exhaustiva probablemente implicará diferentes mensajes y tipos de medios de comunicación para diferentes grupos destinatarios. La formulación de una estrategia de comercialización puede ser algo natural para las entidades privadas, mientras que los organismos públicos pueden tener dificultades para entender la necesidad y necesitar un mayor desarrollo de su capacidad en ese ámbito.

Aunque los proyectos suelen (co)financiar la formación inicial y la certificación de los formadores, garantizar la sostenibilidad institucional una vez finalizado el proyecto es responsabilidad de la organización asociada. Esto también implica una estrategia para invertir en **recursos humanos** y formar y certificar

de manera continuada a nuevos formadores para sustituir a los formadores que se retiren o dejen la organización por otros motivos. Más allá de garantizar la disponibilidad de una cantidad suficiente de formadores en todo momento, también es parte integrante de cualquier estrategia de recursos humanos para garantizar la calidad del personal. Por lo tanto, es una buena idea planificar talleres regulares de actualización para los formadores y asegurarse de que éstos tienen tiempo y recursos suficientes para aprender e innovar, incluso sobre nuevos métodos y contenidos de enseñanza.

Estrechamente relacionada con la cuestión de los recursos humanos, la planificación de los **recursos financieros** merece especial atención en cualquier intervención de desarrollo de la capacidad. Las inversiones continuas en capital humano, material de formación y estrategias de comercialización sólo son posibles si se reservan los recursos adecuados desde el principio. Por lo tanto, es importante trabajar con las organizaciones asociadas para garantizar que la organización tenga una comprensión realista de los costos involucrados y encontrar maneras de garantizar que haya suficientes recursos disponibles. Las estrategias de sostenibilidad financiera son inevitablemente diferentes según se trate de entidades públicas o de entidades privadas.

Las entidades públicas probablemente dependan en gran medida de los fondos públicos. Garantizar la sostenibilidad financiera en este caso significa conocer los costos futuros y destinar un presupuesto suficiente para cubrirlos. También puede significar presionar para obtener fondos adicionales de los ministerios competentes y de los gobiernos o, alternativamente, de donantes. Incluso en el caso de los organismos públicos, existe la posibilidad de recuperar los costos de formación, al menos parcialmente, ofreciendo servicios a cambio de una cuota, posiblemente no a todos los clientes, pero sí a algunos. Como se ha destacado anteriormente, pedir honorarios a cambio de servicios, aunque sea de forma simbólica, tiene el efecto secundario positivo de garantizar que sólo los clientes realmente interesados y motivados asistan a las formaciones.

Las entidades privadas, por el contrario, tienen que centrarse en la recuperación total de los costos y, por tanto, desarrollar una estrategia sólida para el cálculo de los **costos y los precios** de los servicios ofrecidos. Los precios tienen que fijarse de manera que sean asequibles para el colectivo al que se dirigen y al mismo tiempo sean suficientes para cubrir los costos asociados a la formación y permitan obtener beneficios. Por lo tanto, es probable que las estrategias de fijación de precios sean complejas y requieran que se fijen precios diferentes para los distintos servicios y clientes a los que se dirigen, basándose en una sólida comprensión de las necesidades de los clientes y de su capacidad de pago.

Por último, tanto para las organizaciones públicas como para las privadas, es importante poder demostrar resultados y logros. Mientras que las organizaciones privadas que pueden demostrar un alto índice de éxito probablemente atraen a más clientes, las organizaciones públicas tienen interés en mostrar su éxito para obtener la aprobación y potencialmente más financiación de los funcionarios gubernamentales de más alto nivel, y para el favor y el apoyo del público en general. Por lo tanto, es crucial establecer un **sistema de seguimiento** sólido que permita a cualquier organización hacer un seguimiento de los clientes después de la formación y recopilar datos sobre las tasas de puesta en marcha, los puestos de trabajo creados, así como sobre el desempeño empresarial. El programa IMESUN incluye formularios y herramientas para recopilar datos de los clientes después de la formación. Sin embargo, para establecer un sistema de seguimiento sólido es necesario desarrollar un plan detallado de recopilación de datos, así como herramientas (digitales) para consolidar y analizar los datos recopilados.

## b) Reforzar los incentivos

Se considera que las organizaciones de la categoría “capacidad alta - voluntad baja” tienen la capacidad institucional necesaria para desplegar las formaciones del IMESUN de forma sostenible, pero pueden necesitar incentivos adicionales o ayuda para ver el interés de ofrecer formaciones a grupos de población específicos. Aunque en algunos casos puede ser una buena idea que en el marco de los proyectos se colabore con estas organizaciones también en cualquiera de las cuestiones mencionadas para garantizar la existencia de un modelo empresarial sólido, en este caso las medidas deberían centrarse en reforzar los incentivos para estas organizaciones.

A menudo, las entidades privadas especializadas entrarán en la categoría de “capacidad alta - voluntad baja” si se quiere llegar a los grupos de población más pobres o a los “empresarios por necesidad”. En

este caso concreto, entender si estas entidades privadas realmente no tienen interés en impartir formación a determinados grupos de población o si no ven el interés de hacerlo será clave para determinar qué medidas son necesarias para reforzar los incentivos. Si las organizaciones no tienen interés, por ejemplo, si la impartición de formación a un determinado colectivo simplemente no les resulta rentable, la única opción para hacerlas pasar a la categoría de “voluntad alta- capacidad alta” es encontrando formas de proporcionarles incentivos “artificiales”. Para ello, se puede trabajar con los gobiernos y con determinadas organizaciones públicas para ofrecer incentivos financieros, por ejemplo, en forma de vales o subvenciones. Como se ha señalado anteriormente, en los contextos en los que las organizaciones públicas no disponen de los recursos financieros necesarios para ofrecer este tipo de incentivos, depender del dinero de donantes para ofrecer incentivos temporales es una opción subóptima, pero en algunos contextos la única viable.

Sin embargo, en muchos casos, las organizaciones privadas de “voluntad alta- capacidad baja” pueden disponer ya de incentivos financieros, sin haberse percatado de ello. Como puede observarse en los casos de Myanmar y Benin, la prestación de formación a los grupos rurales más pobres puede organizarse a menudo con arreglo a un sistema de recuperación de los costos. Sin embargo, las organizaciones pueden tener la impresión de que impartir formación a estos grupos no puede ser rentable debido a la escasa capacidad o voluntad de estos grupos de pagar por los servicios de formación. En este caso, colaborar con las organizaciones para realizar encuestas sobre la capacidad y la voluntad de pago de las personas a fin de evaluar la rentabilidad potencial de la prestación de formación a estos grupos puede convencerlas de que entren en el mercado.

En otros casos, se necesitará apoyo para ayudar a estos proveedores de formación a identificar y orientar a los clientes objetivo con el fin de generar interés y demanda de formación por parte de los grupos de población más pobres. Los proveedores de formación, tanto en Myanmar como en Benin, pudieron crear demanda de formación invirtiendo en breves cursos de sensibilización y otras medidas para demostrar las ventajas de esta formación a los clientes potenciales. También utilizaron estos eventos para identificar a los empresarios dispuestos a invertir más en sus capacidades empresariales. En estos casos, apoyar a los proveedores de formación en el diseño y la aplicación de estrategias eficaces para sensibilizar y dirigirse a los clientes potenciales de manera efectiva puede ser clave para la prestación de formación financieramente sostenible.

Algunas organizaciones asociadas potenciales pueden ser conscientes de la oportunidad que supone impartir formación a determinados grupos de población, pero son reacias a entrar en un mercado que se asocia con costos más elevados y se percibe como de alto riesgo. En este caso, se puede trabajar con ellas en el marco de los proyectos para convencerlas de las ventajas, por ejemplo, reduciendo temporalmente los riesgos asociados a la entrada en nuevos mercados. Esto puede hacerse proporcionando garantías para cubrir las posibles pérdidas de estos proveedores de formación durante un determinado periodo de tiempo. Este periodo de aprendizaje sin riesgos puede permitir a los proveedores entrar en el mercado, aprender y perfeccionar su modelo de negocio hasta que se sientan seguros y estén preparados para ofrecer estas formaciones con arreglo a un sistema de recuperación de los costos.

Si los proyectos pretenden apoyar a los grupos pobres y marginados, tienen sin duda la obligación de promover la prestación de estos servicios de forma sostenible, pero también de manera asequible para los grupos de población a los que van dirigidos, sin explotar sus vulnerabilidades. Por lo tanto, hay muchos argumentos a favor de subvencionar la formación a los grupos de población más pobres, si existe tal posibilidad, incluso si es factible ofrecer la formación con arreglo a un sistema de recuperación de los costos. Como se ha señalado anteriormente, esto debería implicar preferentemente algún tipo de subvención de entidades públicas o, si no es posible, dinero de donantes.

Como ya se ha comentado, la categoría de organizaciones de “capacidad alta - voluntad baja” puede incluir en algunos casos a instituciones financieras públicas o privadas que aún no se han percatado de que ofrecer formación a sus clientes, además de préstamos y servicios financieros, puede ayudarlas a reducir los riesgos de los préstamos y a aumentar las tasas de reembolso. En este caso concreto, la organización de intercambios con otras instituciones financieras que se han aventurado a impartir formación y pueden dar testimonio de los beneficios que ello les ha aportado puede bastar para convencerlas. Si no es así, subvencionar estas formaciones impartidas por las instituciones financieras durante un tiempo determinado y supervisar después el impacto que estas formaciones tienen en los clientes y en su capacidad de reembolso de los préstamos puede convencer a las instituciones para que entren en el mercado de la formación de forma permanente.

En general, reforzar los incentivos de las organizaciones privadas y públicas asociadas potenciales no es un proceso sencillo. Requiere que los gestores de los proyectos conozcan a fondo los intereses y las estructuras de los incentivos subyacentes y diseñen medidas para responder a ellos. Reforzar los incentivos para que las organizaciones impartan formación a determinados grupos de población requiere en algunos casos que se aplique algún tipo de modelo mixto. En otros casos, se necesitarán subvenciones o garantías temporales, apoyo a la investigación de mercado o medidas para sensibilizar e identificar a los clientes potenciales. Sin embargo, una vez se establecen estos modelos y se refuerzan los incentivos de las organizaciones asociadas para entrar en un nuevo mercado de formación, los resultados suelen ser sostenibles. En algunos casos, el apoyo a una organización con las medidas mencionadas puede incluso incitar a otras organizaciones similares a seguir sus pasos y empezar a ofrecer también nuevos servicios de formación para grupos de población específicos.

## Enseñanzas clave

- ▶ En un primer paso, es clave seleccionar un **modelo de prestación de formación sostenible** que se adapte al contexto y tenga en cuenta los objetivos del proyecto, así como las necesidades y las capacidades de la población. Cuando se dirigen a los empresarios por necesidad más pobres, los modelos que implican al sector público pueden tener muchas ventajas, mientras que los empresarios por oportunidad pueden beneficiarse de la prestación de servicios de apoyo dirigidos por el sector privado. Los modelos mixtos complejos pueden ser una buena forma de combinar los puntos fuertes de diferentes instituciones públicas y privadas.
- ▶ Para identificar la **organización u organizaciones asociadas adecuadas** dentro del ecosistema local, es importante comprender las capacidades y los incentivos de las diferentes organizaciones públicas y privadas. Una evaluación rápida de las capacidades y los incentivos basada en el diagrama “voluntad-capacidad” puede generar información útil para este fin.
- ▶ Es importante trabajar con la **organización u organizaciones asociadas** más allá del proceso inicial de formación de formadores para **desarrollar un modelo de negocio sólido para la provisión de formación sostenible**. Dependiendo de los resultados del ejercicio de “voluntad - capacidad”, los proyectos pueden asociarse con organizaciones locales para desarrollar su capacidad de sostenibilidad o explorar opciones para reforzar los incentivos para la provisión de formación.



# Conclusiones

---

La sostenibilidad es un objetivo explícito de la mayoría de los proyectos de desarrollo, incluidos los proyectos de formación empresarial del IMESUN de la OIT. La idea subyacente de los proyectos del IMESUN es formar y certificar a los formadores del programa en organizaciones locales públicas y privadas que luego se harán cargo del programa de formación y ofrecerán formaciones IMESUN y servicios relacionados de manera sostenible e inclusiva. A pesar de las buenas intenciones y de las estrategias de salida que se formulan sobre el papel al principio de los proyectos, muchos acaban fracasando a la hora de promover la formación empresarial de forma sostenible.

Las razones son de diversa índole. A menudo, los proyectos están sujetos a presiones políticas para asociarse con organizaciones específicas cuando los gobiernos locales tienen una clara preferencia y los gestores de proyectos son reacios a poner en peligro las buenas relaciones que mantienen desde hace tiempo con el gobierno local y las instituciones públicas pertinentes. En otros casos, los donantes que financian el proyecto tienen una clara preferencia por organizaciones concretas o simplemente obligan a que se tomen decisiones precipitadas en el marco del proyecto que no dejan tiempo para un análisis exhaustivo del ecosistema empresarial y las capacidades de las distintas organizaciones.

Otras veces, los gestores de proyectos se dejan llevar por consideraciones idealistas y optan por colaborar con determinadas instituciones debido a creencias muy arraigadas de que estas organizaciones deberían hacer determinadas cosas. Estas creencias pueden haber sido moldeadas por experiencias de otros países y regiones donde las cosas han funcionado de determinada manera. Si en el marco de los proyectos no se reconoce que ciertas organizaciones no pueden o, en última instancia, simplemente no están dispuestas a prestar estos servicios a largo plazo, se destinarán importantes cantidades de tiempo y dinero al desarrollo de la capacidad de instituciones que, en última instancia, no sacarán adelante la formación empresarial.

El presente documento pretende orientar a los gestores de proyectos para que planifiquen la sostenibilidad y diseñen la estrategia de sostenibilidad adecuada desde el principio del proyecto. Hacerlo significa reconocer que la prestación de servicios sostenibles no suele estar impulsada por una sola organización, sino que en muchos casos es el resultado de la colaboración de diferentes organizaciones públicas y privadas que utilizan su ventaja competitiva. También requiere un conocimiento profundo no sólo de las capacidades de las diferentes organizaciones locales, sino también de las estructuras de incentivos a las que responden. Comprender los incentivos es clave para entender por qué las organizaciones y los trabajadores de las organizaciones actúan como lo hacen. Por último, este documento señala que, en la mayoría de los proyectos, habrá que alcanzar compromisos con las organizaciones asociadas más allá del mero proceso de formación de formadores, ya sea para desarrollar su capacidad o para reforzar los incentivos con el fin de lograr una oferta de formación sostenible.



Organización  
Internacional  
del Trabajo



ISBN 9789220345283

