



Organización  
Internacional  
del Trabajo



## ► SCORE Actualización anual 2023-24

Promoción de empresas  
competitivas y responsables



© Organización Internacional del Trabajo 2024  
Primera edición 2024



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra está sujeta a una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional. Para consultar una copia de la licencia, véase <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>. El usuario podrá reproducir, compartir (copiar y redistribuir), adaptar (mezclar, transformar y desarrollar el contenido de la obra original), conforme a los términos detallados en la licencia. El usuario deberá citar claramente a la OIT como fuente del material e indicar si se han introducido cambios en el contenido original. No está permitido reproducir el emblema, el nombre ni el logotipo de la OIT en traducciones, adaptaciones u otras obras derivadas.

**Atribución de la titularidad** - El usuario deberá indicar si se han introducido cambios y citar la obra como sigue: OIT, *SCORE Actualización anual 2023-24: Promoción de empresas competitivas y responsables*, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2024, © OIT.

**Traducciones** - En caso de que se traduzca la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una traducción de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta traducción no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una traducción oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la traducción.*

**Adaptaciones** - En caso de que se adapte la presente obra, deberá añadirse, además de la atribución de la titularidad, el siguiente descargo de responsabilidad: *La presente publicación es una adaptación de una obra protegida por derechos de autor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Esta adaptación no ha sido realizada, revisada ni aprobada por la OIT y no debe considerarse una adaptación oficial de la OIT. La OIT declina toda responsabilidad en cuanto a su contenido o exactitud. La responsabilidad incumbe exclusivamente al autor o autores de la adaptación.*

**Materiales de terceros** - Esta licencia Creative Commons no se aplica a los materiales incluidos en la presente publicación que, aunque no son de la OIT, están protegidos por derechos de autor. Si el material se atribuye a una tercera parte, el usuario que utilice dicho material será el único responsable de obtener las autorizaciones necesarias del titular de los derechos y de responder ante cualquier reclamación por vulneración de los derechos de autor.

Toda controversia derivada de la presente licencia que no pueda ser resuelta de manera amistosa será sometida a arbitraje de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI). Las partes quedarán vinculadas por el laudo arbitral resultante de dicho arbitraje, que resolverá con carácter definitivo dicha controversia.

Toda consulta sobre derechos y licencias deberá dirigirse a la Unidad de Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), a [rights@ilo.org](mailto:rights@ilo.org). Puede obtenerse información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT en: [www.ilo.org/publns](http://www.ilo.org/publns).

---

ISBN 9789220412411 (PDF web)

**Publicado también en** inglés: *SCORE Annual Update 2023-24: Sustaining Competitive and Responsible Enterprises Training*, ISBN 9789220412398 (web PDF); francés: *SCORE Mise à jour annuelle 2023-24: Promotion d'entreprises compétitives et responsables*, 9789220412404 (pdf Web)

---

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

Las opiniones y puntos de vista expresados en esta publicación incumben solamente a su autor o autores y no reflejan necesariamente las opiniones, puntos de vista o políticas de la OIT.

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

## ► **SCORE Actualización anual 2023-24**

Promoción de empresas competitivas y responsables

## ► Agradecimientos

---

La publicación de esta actualización anual solo fue posible gracias a la generosa contribución de formadores y formadores expertos de SCORE Trainers, así como de socios de implementación nacionales en todo el mundo, que incluyen a Betsha Tizazu Abreham, Muhammad Atiq, Rasha Badea, Amr Badran, Hesham Bayoumi, Asma Belhassen, Getachew Yizengaw Bezabih, Vijay Bhagwan, Nega Birhanu, Roshnee Boyjoo, Asif Iqbal Butt, Francoise Marechale Charlotte, Imen Chaieb, Cesar Cuyugan, Amr Emad, Terefe Jima Eshete, Richard Eto, Mohamed Ezzat, Fajria Fatmasari, Habtamu Andargie Getahun, Vijaylukshmee Goorah, Muhammad Hussain, Betelhem Yitagesu Jima, Hemlata Ramsohok Jomadar, Jeff Kristianto, Tsegaab Bekele Lakew, Muhammad Adnan Latif, Shalini Mathaven, Phyo Zar Zar Maung, Mohamed Mohamady, Peggy Moonien, Jihene Naimi, Deeksha Namah, Phumeza Nobhongoza, Shalini Panchoo, Selvanaigee Parianen, Hend Raafat, Koyal Ramnoruth, Martha Sasongko, Jihed Ben Slimen, Abdelhamid Skhiri, Edmund Antwi Shepherdson, Ngwe Nyunt Shin, Mohammad Kamal Uddin Siddiqui, Ramy Sopi, Charlene Steyn, Dilawar Khan Tanoli, Woro Yunita, Haneen Zaben, Hernán Zeballos y Teketel Zeleke.

El equipo Global de SCORE también desea expresar su sincero agradecimiento a los colegas de la OIT que brindaron aportes adicionales, incluidos Sudipta Bhadra, Jens Dyring Christensen, Lilia Kachkinbaeva, Sajmira Kopani, Virginia Rose Losada, Aguinaldo Maciente, Elisa Piettra Paiva, Andrej Slivnik, Gabriel Vettorazzo.

Nuestro más sincero agradecimiento a la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO) y a la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), que desde hace mucho tiempo brindan apoyo y contribución financiera a la OIT en la implementación del Programa Global SCORE.

Esta actualización anual ha sido elaborada por Cheryl Chan y el equipo de Global SCORE quiere dar las gracias a Luisa Iachan por la revisión final.

## ► Índice

---

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Agradecimientos                                                                                           | 3  |
| Índice                                                                                                    | 4  |
| Actualizaciones a nivel global                                                                            | 5  |
| Mensaje del equipo de Global SCORE                                                                        | 5  |
| Seminario web de la red de capacitadores SCORE - Convertir los desafíos en oportunidades                  | 5  |
| El material de formación de SCORE4Climate está disponible en cinco idiomas                                | 6  |
| Seminario web sobre la ecologización de las PYME para una transición justa de las políticas a la práctica | 7  |
| Hechos destacados e historias de éxito                                                                    | 9  |
| África                                                                                                    | 9  |
| Egipto                                                                                                    | 13 |
| Etiopía                                                                                                   | 15 |
| Ghana                                                                                                     | 17 |
| Lesotho                                                                                                   | 18 |
| Mauricio                                                                                                  | 20 |
| Sudáfrica                                                                                                 | 21 |
| Túnez                                                                                                     | 22 |
| Asia                                                                                                      | 24 |
| Bangladesh                                                                                                | 24 |
| China                                                                                                     | 25 |
| India                                                                                                     | 26 |
| Indonesia                                                                                                 | 27 |
| Myanmar                                                                                                   | 28 |
| Pakistán                                                                                                  | 29 |
| Filipinas                                                                                                 | 31 |
| Europa y Asia Central                                                                                     | 32 |
| Albania                                                                                                   | 32 |
| Kirguistán                                                                                                | 33 |
| América Latina                                                                                            | 9  |
| Brasil                                                                                                    | 9  |
| Ecuador                                                                                                   | 9  |
| Perú                                                                                                      | 11 |
| Oriente Medio                                                                                             | 35 |
| Jordan                                                                                                    | 35 |

## ► Actualizaciones a nivel global

### Mensaje del equipo de Global SCORE

Desde 2009, el Programa SCORE se ha implementado en más de 30 países de Asia, África, Europa, América Latina, Oriente Medio, Europa del Este y Asia Central. Hasta agosto de 2024, casi 1 millón de trabajadores y directivos de más de 5.600 empresas se han beneficiado de la formación SCORE, gracias a los esfuerzos de más de 1.700 formadores de SCORE.

Tras la publicación de la primera Actualización anual de SCORE en 2023, el equipo mundial de SCORE presenta la segunda Actualización anual para mostrar los logros y las historias de éxito de la capacitación y las actividades de SCORE en todo el mundo entre julio de 2023 y junio de 2024. Este documento solo pudo captar una fracción del impresionante trabajo realizado por los capacitadores de SCORE a nivel mundial durante el año pasado. Si desea recibir actualizaciones sobre el Programa SCORE y el trabajo general de la OIT en materia de productividad y trabajo decente, suscríbase a [los boletines informativos de la OIT sobre productividad y trabajo decente](#).

### Recibe actualizaciones y ponte en contacto con nosotros!

Asegúrate de que tu dirección de correo electrónico en la base de datos de SCORE M&E esté actualizada para recibir noticias sobre la Red Global de Formadores de SCORE.

Puede ponerse en contacto con el equipo Global SCORE de la OIT en [scoreglobal@ilo.org](mailto:scoreglobal@ilo.org).

### Seminario web de la red de capacitadores SCORE - Convertir los desafíos en oportunidades



Aunque los capacitadores de SCORE trabajan en una amplia gama de países y sectores, muchos de ellos enfrentan desafíos y oportunidades similares. Reconociendo que los capacitadores de SCORE pueden beneficiarse enormemente de la experiencia de los demás, el 13 de diciembre de 2023 se celebró un seminario web sobre “Convertir los desafíos en oportunidades: estrategias para abordar problemas comunes en la implementación de la capacitación SCORE”. Los objetivos del seminario web fueron: (i) identificar colectivamente los desafíos y las limitaciones a los que se enfrentan; y (ii) discutir ejemplos

prácticos y soluciones derivadas de diversas experiencias de los capacitadores de SCORE.

Antes del seminario web, se recogieron las aportaciones de la red de formadores de SCORE y se seleccionaron tres formadores de SCORE para que compartieran sus experiencias durante el seminario web como panelistas: William Kagya-Agyemang (formador de SCORE de Ghana), Hesham Bayoumi (formador experto de SCORE de Egipto) y Phyo Zar Zar Maung (formadora de SCORE de Myanmar). Más de 55 participantes se conectaron para conocer ideas clave y consejos prácticos para ayudar a abordar problemas comunes, al tiempo que intercambiaban experiencias de sus países. Las principales conclusiones del seminario web se resumen a continuación:

#### Desafíos comunes en la implementación y soluciones de Formación SCORE

##### Desafíos comunes experimentados:

- dificultades para comercializar SCORE entre empresas medianas y grandes, especialmente las más avanzadas

##### Soluciones y conocimientos compartidos:

- aumentar la conciencia sobre los beneficios de SCORE promocionando los resultados a través de las redes sociales y otros canales

- los efectos de estacionalidad pueden plantear problemas en cuanto al calendario de la formación SCORE
- las PYME y sus trabajadores no siempre comprenden las ventajas de la formación SCORE
- las PYME no siempre pueden cubrir los costos de la formación SCORE debido a limitaciones financieras
- no es fácil encontrar marcas y compradores líderes dispuestos a financiar la formación SCORE de sus proveedores
- las empresas pueden no ser capaces de dedicar tiempo a la formación (a veces debido al escaso apoyo de la dirección), lo que conduce a una participación insuficiente e irregular
- asegurar el compromiso mediante la organización de reuniones informativas con los propietarios y la dirección de las PYME al principio
- aprovechar las ventajas rápidas mediante pasos sencillos y fomentar una mentalidad abierta a la mejora
- convencer a las PYME para que participen en la formación SCORE destacando la ventaja comparativa de SCORE y los resultados de otras empresas de otros países
- colaborar con la alta dirección para fijar objetivos anuales y metas a largo plazo
- centrarse en cambiar la cultura laboral para crear un impacto significativo y duradero

## Los materiales de formación de SCORE4Climate están disponibles en cinco idiomas

Los materiales de formación del módulo SCORE4Climate ya pueden ser descargados de la plataforma SCORE M&E. Además de la versión original en **inglés**, se ha traducido a otros cuatro idiomas: **árabe, neerlandés, ruso y español**.

Lanzado en 2023, el módulo SCORE4Climate sustituye al módulo anterior sobre eficiencia en el uso de los recursos y producción más limpia (RECP, en el acrónimo). En un esfuerzo por reforzar la capacidad de los formadores SCORE para promover la sostenibilidad medioambiental entre las PYME, se organizó un taller especializado de formación de formadores sobre el módulo SCORE4Climate del 20 al 24 de noviembre de 2023. Dirigido por Elisabeth Natalia, formadora internacional experta en SCORE de Indonesia, y Shafqat Ullah, director del Instituto de Producción Limpia de Pakistán, esta formación en línea introdujo conceptos clave y mostró herramientas prácticas y soluciones innovadoras destinadas a mejorar la eficiencia de los recursos, la producción más limpia y la circularidad.



Participar en la formación de formadores (FdF) de SCORE4Climate ha sido un viaje transformador. Su plan de estudios completo, junto con el aprendizaje práctico, me ha ayudado a adquirir conocimientos profundos sobre la eficiencia de los recursos y las prácticas circulares en las empresas.

► **Phyo Zar Zar Maung**, Formadora SCORE, Myanmar

De entre más de 170 solicitudes, 59 formadores SCORE de 21 países fueron seleccionados para asistir a este taller intensivo de cuatro días. A lo largo de los cuatro días de formación, los participantes tuvieron la oportunidad de interactuar con expertos y otros formadores, lo que mejoró su comprensión de los conceptos clave y su exposición a nuevas ideas y

soluciones innovadoras. Para consolidar su aprendizaje, se pidió a los participantes que completaran un cuestionario al final de cada sesión y que entregaran una tarea al final del taller. Además, se invitó a los participantes a participar en una sesión de seguimiento personalizada en la que se profundizó en temas específicos y se abordaron las dificultades encontradas durante el taller.

En respuesta a la creciente demanda de la Red Global de Formadores SCORE, el Equipo Global SCORE de la OIT organizó una segunda FdF de SCORE4Climate del 29 de abril al 3 de mayo de 2024, a la que asistieron cerca de 70 Formadores SCORE (47% mujeres) de 22 países. El éxito continuado de la segunda FdF se refleja en un índice de satisfacción del 96% entre los participantes, con más del 91% indicando la utilidad de los ejemplos prácticos y los ejercicios para aplicar los conceptos aprendido.

Para mantener el impulso, el Programa SCORE creó una comunidad de práctica (CoP) SCORE4Climate en respuesta a las peticiones de los formadores. Esta CoP está formada por formadores SCORE que han implantado o tienen previsto implantar este módulo. Constituye una plataforma de intercambio de experiencias y buenas prácticas para apoyar a las PYME en su camino hacia una economía circular y de cero emisiones netas.



Gracias a la experiencia de los expertos del taller SCORE4Climate, tuve la oportunidad única de dominar herramientas para ayudar a las PYME a identificar soluciones sencillas y fácilmente aplicables en la utilización de fuentes de energía renovables, el establecimiento de objetivos medioambientales a largo plazo, la adopción de métodos de producción más limpios y la adopción de prácticas circulares.

► **Jolita Kacani**, Formadora SCORE, Albania

## Seminario web sobre la ecologización de las PYME para una transición justa, de políticas a la práctica



El 11 de abril de 2024, la Asociación para el Crecimiento y el Conocimiento Verdes (GGKP) y el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (DCED), con el apoyo de la OIT, organizaron conjuntamente el seminario web sobre la ecologización de las PYME para una transición justa de las políticas a la práctica.

En este seminario web se examinaron las buenas prácticas y las lecciones aprendidas con relación a la aplicación de políticas y servicios de apoyo que promueven la sostenibilidad medioambiental y el trabajo decente entre las PYME. Dado que las PYME emplean a la mayoría de la mano de obra mundial,

desempeñan un papel fundamental a la hora de limitar la pérdida de puestos de trabajo y optimizar las ganancias de empleo en la transición hacia una economía verde y circular.

Con ejemplos de PYME de Indonesia, Kenia, Kirguistán y Mauricio, el seminario web exploró enfoques de probada eficacia para:

- construir el argumento empresarial a favor de la circularidad entre las PYME;
- navegar por los seguros para reforzar la resiliencia climática de las PYME;

- mejorar la sostenibilidad medioambiental en las cadenas mundiales de suministro; y
- posibilitar una transición justa para las PYME mediante políticas.

Tres formadores SCORE presentaron su experiencia en la aplicación del módulo SCORE4Climate en Kirguistán y Mauricio: Dev Appalswamy y Shalini Mathaven, del Consejo Nacional de Productividad y Competitividad (NPCC) de Mauricio, y Alimov Kubanych, de la Asociación Empresarial JIA de Kirguistán. El seminario web también contó con la presentación de Jeff Kristianto, formador experto de SCORE, de la Business & Export Development Organization (BEDO) de Indonesia, que habló de los retos y las oportunidades de las normas de sostenibilidad para los exportadores, en particular las PYME.

## ► Hechos destacados e historias de éxito

### América Latina

#### Brasil

##### **Fomento de la empresa responsable, la diversidad y la inclusión en el marco de un proyecto financiado por el gobierno**

Este año hubo continuación de las formaciones SCORE en el marco del proyecto «Mejora de la productividad y de las condiciones de trabajo de las pequeñas y medianas empresas de Sao Paulo», cuyo objetivo es ayudar a las PYME del sector de la confección a ser más productivas mediante prácticas sostenibles y mejores condiciones de trabajo.

En conjunto, este proyecto benefició directamente a más de 1.240 trabajadores (82,7% mujeres) e influyó en 100 empresas de la cadena de suministro. Un total de 67 participantes de 14 PYME situadas en la región metropolitana de São Paulo participaron en la formación SCORE. Tras completar con éxito un ciclo de formación de formadores, se ha certificado a diez formadores SCORE.

Además de la Cooperación en el lugar de trabajo y la Empresa responsable, también se presta especial atención a la diversidad y la inclusión, lo que resulta evidente en el hecho de que las PYME participantes crearon comités internos o revisaron sus procesos de contratación, lo que se tradujo en un aumento del número de empleados LGBTQIAPN+. Además, SENAI, la principal institución brasileña de formación para la industria, adoptó la metodología de SCORE Brasil en sus programas de formación, consolidando el impacto positivo en las prácticas empresariales responsables dentro del sector de la confección de Brasil.

En el segundo semestre de 2023 se organizaron varios actos, entre ellos un taller de lanzamiento del proyecto para el sector en junio, un taller sobre diversidad, equidad e inclusión en agosto, así como un taller sobre buenas prácticas y resultados en noviembre.

Además, el equipo del proyecto fue invitado a presentarlo en el Foro de la OCDE sobre Diligencia Debida en el Sector de la Confección y el Calzado y en el Congreso Internacional de la Asociación Brasileña de la Industria Textil y de la Confección (Abit). En 2024, el proyecto también fue seleccionado para presentar los resultados del proyecto y las buenas prácticas en un evento paralelo en el Foro de la OCDE sobre Diligencia Debida en el Sector de la Confección y el Calzado.

#### Ecuador

##### **Firma de un acuerdo con el Ministerio de Turismo para continuar la implantación de SCORE**

El Ministerio de Turismo de Ecuador y la Cámara de Turismo de Pichincha implementaron el módulo Hospitality Coaching (HoCo) en 21 empresas turísticas ubicadas en una de las zonas de mayor riqueza natural y biodiversidad de Ecuador - el Noroccidente de Pichincha.

En 2023, el módulo HoCo se implantó en 21 empresas del sector turístico, incluidos hoteles, alojamientos, pensiones y restaurantes. Algunas de estas empresas se dedican al turismo comunitario.

► **Formación de empresas sobre el módulo SCORE HoCo**

En general, las empresas participantes experimentaron mejoras significativas. Algunos de los principales logros son:

- espacio ahorrado en todas las empresas, equivalente a 348,28 metros cuadrados
- tiempo ahorrado mensualmente equivalente a 478,5 minutos
- mejora de la satisfacción del cliente en un 20%

Como resultado del éxito de la experiencia en Pichincha, el Ministerio de Turismo de Ecuador firmó un acuerdo con la OIT a finales de 2023, en el que el Ministerio solicitaba más apoyo para incorporar la formación SCORE en su prestación de servicios.

► **Trabajadores y directivos de empresas beneficiarias de SCORE HoCo**

Como siguiente paso, el Ministerio de Turismo de Ecuador y la Fundación Turismo para Cuenca (una empresa pública del Municipio de Cuenca que representa al sector turístico) unirán sus fuerzas en 2024 para implantar el módulo SCORE HoCo en 20 empresas de los sectores de alojamiento, alimentación y bebidas. Esta intervención será financiada por el Ministerio, mientras que la logística correrá a cargo de la Fundación. Para poner en marcha esta nueva iniciativa, se ha publicado una convocatoria para formadores SCORE certificados en el país. La formación de las empresas está prevista a partir de septiembre de 2024.

## Perú

### Promoción continua de la formación SCORE por parte de los ministerios y los formadores SCORE individuales

Entre 2023 y 2024, la formación SCORE fue impartida a un total de 39 empresas por socios nacionales como el Ministerio de Trabajo y el Ministerio de Producción, así como por formadores SCORE individuales, beneficiando a 432 trabajadores y directivos. Las empresas participantes operan en una amplia gama de sectores, como la madera y el mueble, el metal, la mecánica, la agroindustria y los servicios. Además de mejorar su rendimiento en productividad y condiciones de trabajo, las empresas también aplicaron prácticas para promover la igualdad de género.

A continuación, se ilustran las diversas iniciativas llevadas a cabo por los principales socios:

#### 1. El Ministerio de Producción

Como parte del Ministerio de Producción, los Centros de Innovación Productiva y Transferencia de Tecnología (CITEs) implementaron formaciones SCORE en varios sectores, especialmente en el sector de la madera y el mueble. El CITEmadera aprovechó las subvenciones públicas del Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y la Productividad (ProInnvate), que fueron utilizadas por los CITEs para ampliar su alcance a las empresas metalúrgicas, implementando no sólo formaciones SCORE sino también otros servicios. Las empresas participantes aplicaron con éxito una serie de proyectos de mejora empresarial y lograron los siguientes resultados clave:

- 20% de la superficie total de almacén recuperada (equivalente a 160 m<sup>2</sup> de espacio).
- 35% de aumento de la satisfacción de los empleados sobre el entorno de trabajo
- recuperación de una media de 700 USD en productos sin rotación
- recuperación de residuos de madera y venta de serrín por valor de 5.700 USD

#### ► Participación activa en el Taller de Formación de Empresas (izquierda); instalación de un muro informativo (derecha)



#### 2. Ministerio de Trabajo

Como parte del acuerdo institucional entre la OIT y el Ministerio de Trabajo, la Formación SCORE se está incorporando a su Estrategia Sectorial para la Formalización Laboral. En total, 11 PYME se beneficiaron de la formación SCORE en el marco de esta iniciativa. La mayoría de las intervenciones se llevaron a cabo en colaboración con un comprador principal. Se impartió formación SCORE a sus proveedores, enfatizando la cooperación en el lugar de trabajo.

► Una de las empresas participantes (izquierda); buzón de sugerencias de los empleados (derecha)



### 3. Formadores SCORE

En respuesta a la demanda del mercado y a través de contratos establecidos con PYME, algunos formadores SCORE se organizaron entre ellos para impartir formación SCORE en colaboración con un comprador principal, que financió el 100% de la intervención para reforzar las capacidades de sus proveedores clave y pequeños minoristas. Al final de la formación, las empresas participantes mostraron una transformación positiva de su cultura organizativa, un refuerzo de la comunicación y la cooperación entre directivos y trabajadores, una mejora de la gestión de recursos y materiales, así como un control más eficaz para minimizar los productos caducados.

► Implantación de las 5S: antes (izquierda); después (derecha)



## África

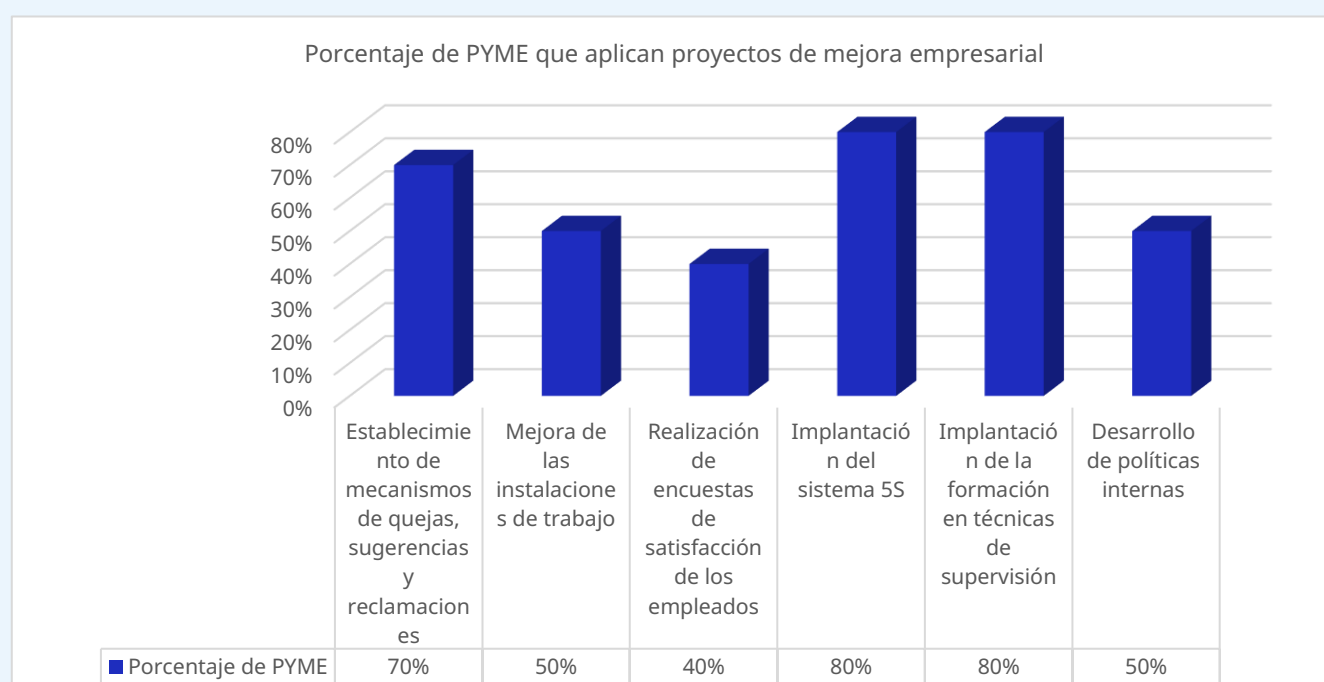
### Egipto

#### Mejora de las condiciones laborales, la igualdad de género y el cumplimiento de la normativa entre las PYME

En el marco de un Programa de capacitación económica y social de las mujeres (WESEP) financiado por el USAID, el módulo de Cooperación en el Lugar de Trabajo se aplicó en 10 empresas de diversos sectores, entre ellos la horticultura, el textil y la confección.

Debido a los recientes cambios en las leyes y políticas nacionales en Egipto, muchas empresas manufactureras se enfrentan a desafíos para adaptar sus políticas internas para cumplir con los nuevos requisitos relativos a la remuneración y los beneficios, tales como el aumento de los salarios mínimos. Además, la creciente inflación también plantea retos adicionales a las empresas. En este contexto, la formación SCORE ha contribuido notablemente a mejorar la provisión de compensaciones y beneficios en las empresas participantes, en línea con las leyes y políticas nacionales actualizadas.

Los proyectos de mejora emprendidos por las empresas participantes se muestran en el siguiente gráfico:



Algunos de los principales logros de las empresas participantes son:

- actualización la política de remuneración, las prácticas de contratación y las políticas disciplinarias de acuerdo con la legislación laboral egipcia
- elaboración de contratos de trabajo exhaustivos que describen claramente las obligaciones laborales de los empleados
- creación de un manual del empleado en el que se detallan las políticas de la empresa y las descripciones de los puestos de trabajo
- revisión de las políticas relacionadas con los ascensos, las retenciones y la gestión del rendimiento de los empleados

- mejora del cumplimiento de las continuas actualizaciones del Consejo Nacional de Salarios mediante el ajuste de los salarios mínimos
- implantación de un plan de incentivos para motivar a los trabajadores, que incluye beneficios monetarios y no monetarios (por ejemplo, reconocimiento a los trabajadores con mejor rendimiento y lanzamiento de un programa «Empleado del mes»)

► **Suministro de equipos de protección auditiva para todos los trabajadores**



Además, se realizaron esfuerzos específicos para mejorar la igualdad de género a través de las siguientes medidas:

- se asignó a empleadas mujeres para gestionar las quejas de las empleadas mujeres
- se llevó a cabo sesiones de sensibilización sobre políticas de puertas abiertas, buzones de quejas y mecanismos anónimos de reclamación que abordan cuestiones de género
- se promovió la igualdad de retribución por un mismo trabajo y garantizó un trato justo a las mujeres en el lugar de trabajo

► **Sesión de sensibilización sobre el mecanismo de reclamación (izquierda); formación en técnicas de supervisión (derecha)**



## Etiopía

### Formación SCORE impulsada por socios locales de aplicación en diversos sectores

Como parte del programa One-ILO SIRAYE, los socios de ejecución asociados al gobierno y los proveedores de servicios de formación para PYME privados están impartiendo la formación SCORE, principalmente en el sector textil y de la confección. En 2023, 6.552 trabajadores y directivos de 168 PYME participaron en formaciones SCORE (con énfasis en el desarrollo del liderazgo femenino). El siguiente estudio de caso se adentra en la experiencia de una fábrica de confección, para ilustrar los logros del Programa SCORE en Etiopía.

#### Reorganización estratégica para optimizar la funcionalidad y mejorar la productividad

Antes de la reorganización, el espacio de trabajo adolecía de una distribución desorganizada que dificultaba el movimiento y la funcionalidad, lo que en última instancia impedía la productividad. Tras establecer prácticas adecuadas de gestión del inventario, el tiempo empleado en inspeccionar los productos se redujo considerablemente (7 minutos en lugar de 12). Como resultado, se ahorran 40 minutos al día, lo que supone un ahorro de costes de 24 ETB al día o 7.488 ETB anuales. Además, se instalaron estanterías y estantes, que constituyen una mejor solución de almacenamiento.

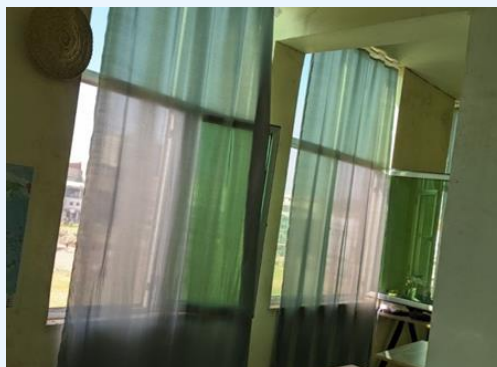
#### ► La transición del almacenamiento aleatorio en el suelo a una organización adecuada en estanterías permitió reducir el deterioro del material



#### Instalación de cortinas para mejorar el entorno de trabajo

Una nueva cortina instalada en la fábrica ayuda a regular la temperatura en su interior bloqueando la luz solar directa. Alivia las molestias causadas por el calor excesivo, lo que permite a los operarios concentrarse mejor en sus tareas. Esto, a su vez, aumenta la productividad, la satisfacción laboral y la motivación de los empleados.

#### ► Nueva cortina instalada para regular mejor la temperatura y mejorar la ventilación



Más allá del Programa One-ILO SIRAYE, formaciones SCORE se han implantado en varios sectores, gracias a los esfuerzos de varios socios de implantación en la promoción activa de formaciones SCORE:

### 1. Centro de Excelencia Kaizen

Como uno de los socios de la OIT en la aplicación de SCORE, el Centro de Excelencia Kaizen (KEC) trata de garantizar la capacidad competitiva de las industrias manufactureras y de servicios mediante la aplicación de formación y consultoría Kaizen basadas en la investigación y adaptadas a las necesidades de los clientes.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de proyectos de mejora empresarial ejecutados por empresas del sector de la transformación alimentaria que se beneficiaron del apoyo de KEC en la impartición del módulo Cooperación en el lugar de trabajo y seguridad y salud en el trabajo (SST):

- se instaló un buzón de sugerencias para los empleados
- se estableció una reunión diaria para compartir información
- Se creó un lugar de trabajo organizado y, en particular, una empresa generó unos ingresos adicionales de 1,78 millones de birr etíopes con la venta de artículos innecesarios
- Se elaboraron y aplicaron la política de SST, la identificación de peligros y la evaluación de riesgos, con la consiguiente reducción de las bajas por enfermedad causadas por accidentes

#### ► Mejora de la seguridad tras la formación sobre el módulo SST: antes (izquierda); después (derecha)



### 2. Servicio de consultoría sobre excelencia operativa en África

Creada por formadores SCORE y consultores empresariales en 2023, Servicio de Consultoría Sobre Excelencia Operativa en África (African Operational Excellence Consultancy) es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, registrada en la organización de la sociedad civil etíope. Su objetivo es promover las herramientas SCORE como prácticas de gestión, creando así una cultura proactiva de resolución de problemas y gestión preventiva de la calidad entre las empresas. Entre diciembre de 2023 y julio de 2024, 175 trabajadores y directivos de cinco PYME se han beneficiado de sus servicios.

Antes de la formación SCORE, no nos esforzábamos por analizar las causas de los problemas en la línea de costura. Tampoco implicábamos a nuestros empleados en la búsqueda de soluciones. La formación SCORE ha sido transformadora para mí y para mi equipo. Me ha mostrado la importancia de aprovechar los conocimientos y la experiencia de nuestros trabajadores sobre el terreno. Ahora implicamos activamente a nuestros empleados en el proceso de resolución de problemas.

► Mrs. Tigist, supervisora de línea de una empresa de calzado

► Participación activa en la formación de las empresas



## Ghana

### Finaliza la tercera fase del Programa SCORE para 272 PYME financiadas por el Gobierno alemán

Con el apoyo de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, en nombre del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), la tercera fase del Programa SCORE ha sido ejecutada con éxito por el Management Development and Productivity Institute (MDPI) en el marco de la Iniciativa Especial «Trabajo Decente para una Transición Justa». A la vista de los resultados positivos y basándose en los logros de las fases I y II, el Programa se amplió en la fase III a las regiones de Ahafo, Bono, Bono Este, Savannah y Nort.

Durante un periodo de seis meses, un total de 272 PYME de los sectores manufacturero y hostelero se beneficiaron de la Formación SCORE. Dado que el Programa se centra en la eficiencia de los recursos y la producción más limpia, se dio prioridad a las empresas de gestión de residuos y reciclaje, a las empresas dirigidas o propiedad de mujeres, así como a otras que adaptan prácticas empresariales ecológicas y respetuosas con el medio ambiente. Además, se formó a 18 formadores SCORE (8 mujeres y 10 hombres).

► Suministro de equipos de protección individual en una empresa de producción de mandioca: antes (izquierda); después (derecha)



La tercera fase del Programa concluyó con una ceremonia de certificación en Accra. Entre los participantes en el acto figuran representantes de la OIT, el Ministerio de Empleo y Relaciones Laborales, el Ministerio de Comercio e Industria, la Agencia de Empresas de Ghana (GEA), la Asociación de Industrias de Ghana (AGI), sindicatos, socios ejecutores de SCORE y empresas seleccionadas.

► **Ceremonia de certificación en Accra para celebrar el éxito de la fase III del Programa SCORE**

Reconociendo el éxito del Programa SCORE, la Sra. Bernice Adjei, Directora General de MDPI, destacó que está «deseando ver el impacto que las empresas recién formadas tendrán en la economía ghanesa a medida que apliquen las normas internacionales y otras buenas prácticas en sus operaciones para el crecimiento y la sostenibilidad». Además, el Sr. John Duti, Jefe de Equipo de la GIZ, subrayó en el acto la importancia de promover pequeñas mejoras continuas a través de la metodología SCORE.

Mejorar la gestión de las existencias, optimizar el consumo de agua, organizar ordenadamente el lugar de trabajo, garantizar la utilización consecuente de los equipos de protección, escuchar las opiniones de los clientes y las preocupaciones de los compañeros de trabajo... todas estas pequeñas cosas se traducen en grandes cambios, y esto es lo que SCORE pretende conseguir.

► Mr. John Duti, Jefe de equipo, GIZ

## Lesotho

### Fomento de la competitividad y lucha contra la violencia de género en el sector textil

En el marco del Proyecto para ampliar la participación de las empresas en la cadena de valor mundial del sector textil y de la confección, se está introduciendo en Lesotho la formación SCORE, dirigida a las empresas actualmente activas, así como a los posibles nuevos participantes en el sector de la confección. El objetivo del proyecto es reforzar la competitividad de las empresas que participan en la cadena de valor mundial del sector textil y de la confección (TyV) y ampliar las oportunidades empresariales mediante un mayor acceso a los mercados, la productividad y el trabajo digno. Se trata de una colaboración entre la OIT y el Centro de Comercio Internacional (ITC) y es un subcomponente del programa más amplio Competitividad e Inclusión Financiera (CAFI) en Lesotho, financiado por el Banco Mundial.

Como componente clave del proyecto, la formación SCORE está diseñada y adaptada a las necesidades específicas tanto de las fábricas de propiedad extranjera como de las empresas locales de Basotho. Además de promover la productividad y la competitividad, e pone un énfasis particular en la promoción de la igualdad de género y en la lucha contra la violencia de género y el acoso. Actualmente se está llevando a cabo un taller de formación de formadores de SCORE.

► **Inauguración del taller de FdF SCORE por colegas de la OIT y del programa CAFI**



Un total de 11 candidatos a formadores han sido seleccionados para participar en un taller de FdF SCORE de 9 días previsto para agosto. Dirigido por dos formadores expertos, la FdF y la primera fase de la Formación de Empresas (FdE) se centrarán en el módulo de Cooperación en el lugar de trabajo. Se seleccionarán y adaptarán módulos adicionales para cada empresa de T&C en función de los resultados de las evaluaciones de referencia.

► **11 candidatos a formadores SCORE participaron activamente en el taller de FdF SCORE**



## Mauricio

### Fomento de la sostenibilidad medioambiental y la prosperidad económica a través de SCORE4Climate

Basándose en el éxito del proyecto Operación COSHARE, el Consejo Nacional de Productividad y Competitividad (NPCC) sigue impartiendo formación SCORE en el marco del proyecto «ECONO-Biz», en colaboración con el Ministerio de Medio Ambiente, Gestión de Residuos Sólidos y Cambio Climático y el Consejo de Desarrollo de Recursos Humanos (HRDC). Lanzado en marzo de 2023, el proyecto está diseñado para ayudar a las PYME a mejorar la productividad, reducir los costes y el despilfarro a través de la eficiencia de los recursos, lo que les permite crecer y sobresalir en una economía verde y circular. Aprovechando la red local de formadores SCORE, el módulo SCORE4Climate se implantó en 10 PYME.

En noviembre de 2023 se organizó un taller de difusión para mostrar los logros de las empresas y concienciar sobre la productividad verde. Asistieron representantes de alto nivel, entre ellos Soomilduth Bholah (Ministro de Desarrollo Industrial, PYME y Cooperativas), Kavydass Ramano (Ministro de Medio Ambiente, Gestión de Residuos Sólidos y Cambio Climático) y Soodesh Callichurn (Ministro de Trabajo, Desarrollo de Recursos Humanos y Formación). El taller constituyó una excelente oportunidad para compartir las lecciones aprendidas en la aplicación de iniciativas ecológicas y para convencer a otras empresas de que emprendan un viaje hacia la productividad ecológica. En el acto se presentó oficialmente la publicación de estudios de casos sobre las 10 empresas participantes.

#### ► Taller de difusión para presentar los logros de las empresas tras la formación SCORE4Climate



## Sudáfrica

### Continuación de la formación SCORE para reforzar el sector textil y la capacidad local

Basándose en intervenciones anteriores de SCORE en el sector de la confección, una formación de SCORE se está llevando a cabo en el marco del proyecto Promoción del trabajo decente a través de la productividad y la cooperación en el lugar de trabajo en el sector de la confección de Sudáfrica, financiado por el Gobierno de Flandes. La formación SCORE se lleva a cabo en colaboración con el Consejo Nacional de Negociación de la Industria de la Confección (NBCCMI). Aprovechando la reserva existente de formadores SCORE, cinco formadores locales se proponen impartir formación SCORE a un mínimo de 45 empresas textiles y de confección.

En los seis primeros meses, el proyecto se centró en la institucionalización de la metodología SCORE en la NBCCMI para garantizar la apropiación local y desarrollar sus capacidades. Como preparación para la puesta en marcha de la formación SCORE, en enero de 2024 se organizó un curso de actualización de la formación de formadores, que reforzó la capacidad de los cinco formadores SCORE seleccionados, centrándose en el módulo de cooperación en el lugar de trabajo.

#### ► Fábricas textiles y de confección de Sudáfrica seleccionadas para la formación SCORE



El primer ciclo de apoyo a las empresas con visitas de referencia, formación de empresas y ejecución de proyectos de mejora continua comenzó en febrero de 2024. En junio de 2024, se habían completado las evaluaciones de referencia en 17 empresas, mientras que la formación en el aula y las visitas de consultoría están en curso, y se espera que finalicen en julio/agosto de 2024. El segundo ciclo de apoyo a las empresas comenzará en septiembre de 2024.

#### ► Formación de empresas sobre el módulo de cooperación en el lugar de trabajo



## Túnez

### Formación SCORE impartida en varios sectores con el apoyo de SECO, NORAD y GIZ

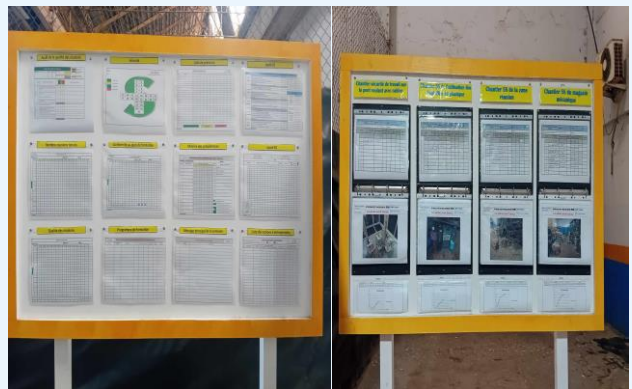
Está previsto que la cuarta fase del Programa Global SCORE, financiado por SECO y NORAD, finalice en Túnez a finales de 2024. Para mejorar la sostenibilidad de SCORE, se inició un proceso de desarrollo de formadores expertos para 12 candidatos potenciales.

En 2023, 17 socios de implementación han incorporado formaciones SCORE a sus servicios de apoyo a las PYME, llegando a 12.150 personas (51% mujeres) en 185 empresas con un alto índice de satisfacción del 92% y una recuperación de costes del 95%. Además, en colaboración con el Ministerio de Industria, Minas y Energía y el Ministerio de Asuntos Sociales, la formación SCORE también se imparte a través de un proyecto financiado por la GIZ de 2022 a 2024.

Las siguientes fotos muestran la aplicación de SCORE en diversos sectores:

#### 1. Sector del mantenimiento naval

##### ► Reunión diaria entre trabajadores y directivos (izquierda); tableros de anuncios instalados (derecha)

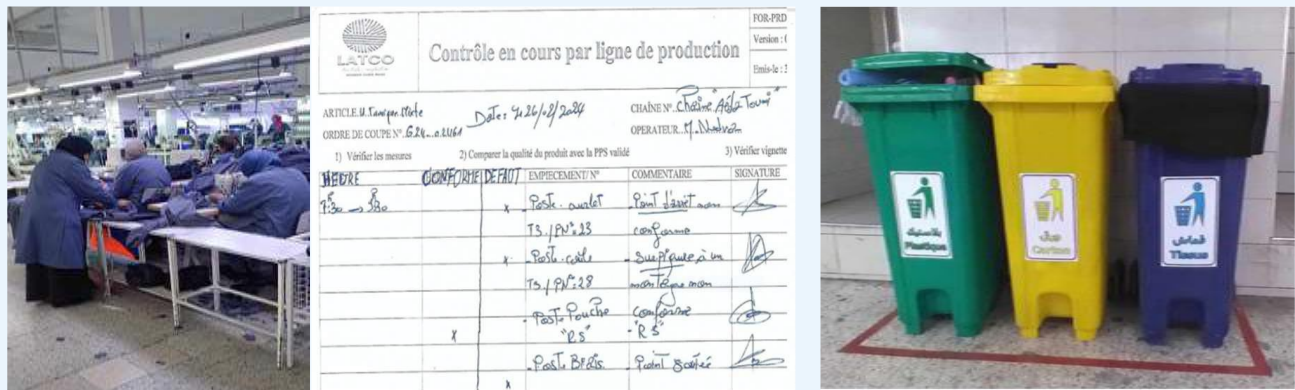


##### ► Reducción de los riesgos químicos mediante la introducción de botellas de plástico estándar adecuadas para el almacenamiento de productos químicos



2. Sector de la confección

- Instalación del sistema de control en proceso (izquierda); introducción del reciclaje de residuos (derecha)



3. Sector manufacturero

- Instalación de un espejo de seguridad (izquierda); el almacenamiento y etiquetado adecuados redujeron las pérdidas de material (derecha)



## Asia

### Bangladesh

#### Mejora de la cooperación en el lugar de trabajo y la igualdad de género en una fábrica de confección

En Bangladesh, la formación SCORE ha sido impartida por formadores SCORE individuales. El siguiente estudio de caso muestra los logros de una fábrica de ropa tras la formación SCORE financiada por un comprador principal.

Fundada en 2013, la fábrica tiene más de 1.000 empleados y está especializada en productos de gama alta para marcas como Calvin Klein, Wrangler, Levis, La Senza, Victoria's Secret y Marks & Spencer. Es una de las mayores fábricas de la zona franca industrial de Karnaphuli, con unas 2.200 máquinas y una capacidad de fabricación de hasta 300.000 piezas. Antes de la formación SCORE, se enfrentaba a una serie de dificultades, como auditorías no programadas, problemas de conformidad y reglamentación, obstáculos al trabajo en equipo y la comunicación y falta de concientización sobre la igualdad de género.

Algunas de las medidas aplicadas para mejorar la cooperación en el lugar de trabajo y la igualdad entre hombres y mujeres son las siguientes:

- aumentar la sensibilización hacia políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género
- aplicar medidas de control de la SST para hacer frente a los riesgos y peligros

#### ► Formación de un Equipo de Mejora de la Empresa equilibrado entre hombres y mujeres (izquierda); reuniones periódicas para todos los empleados (derecha)



- se estableció una política de «Recompensa y reconocimiento» que sirve de proceso accesible para que los trabajadores compartan sus ideas
- se elaboró una política sobre prestaciones de maternidad y capacitación de la mujer

La ejecución de los proyectos de mejora generó beneficios tangibles e intangibles, como un ahorro directo de costes de 19.500 BDT y una mejora de la productividad, la igualdad de género, la moral de los empleados, la imagen de marca y la seguridad en el lugar de trabajo. Al principio, la aceptación de SCORE por parte de la dirección de la empresa fue un poco difícil. El flujo constante de ideas compartidas por todos los empleados no sólo fomentó el sentimiento de pertenencia y el trabajo en equipo, sino que también inspiró a la dirección de la fábrica, que acabó aprobando la metodología SCORE.

► Material de comunicación contra el acoso sexual expuesto en toda la fábrica



## China

### Firma de un nuevo Memorándum de Acuerdo SCORE con el Ministerio de Gestión de Emergencias

Desde 2014, el Ministerio de Gestión de Emergencias (MEM, antes Administración Estatal de Seguridad y Salud) y la OIT colaboran en SCORE, con el objetivo de mejorar la capacidad de gestión de la seguridad de las empresas participantes. Tras una década de colaboración, en abril de 2024 se puso en marcha en Pekín un nuevo programa SCORE con motivo del Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo para promover la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y fomentar una cultura de la seguridad y la salud.

► Lanzamiento de un nuevo Programa SCORE en el Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo



En el acto se firmó un Memorando de Entendimiento entre el Centro de Intercambio y Cooperación Internacional del MEM y la OIT, por el que se les reconoce como socios clave para la aplicación de SCORE en China. Asistieron al acto unos 100 participantes, entre ellos representantes de los mandantes de la OIT, ministerios competentes, empresas, asociaciones comerciales, compañías de seguros, académicos, embajadas de Suiza y Noruega y expertos internacionales.

Además, otro socio clave para la implementación, SCORE Academy, sigue promocionando formaciones SCORE y organizando reuniones de promoción para varias marcas globales en China a lo largo de 2023 y 2024:

- En 2023, se impartieron un total de 50 formaciones SCORE a 43 empresas, de las que se beneficiaron más de 1.705 participantes. 40 de las empresas completaron la formación, durante la cual se llevaron a cabo 33.554 proyectos de mejora.

- Utilizando los cursos de formación en línea desarrollados en 2022, 184 participantes han completado la formación en línea en 2023, incluidos siete seminarios.
- SCORE Academy impartió formación in situ a PYME sobre diversos módulos SCORE. En total, los formadores y consultores SCORE han prestado asesoramiento in situ a 2.920 participantes con 171 visitas a fábricas.
- Con el fin de satisfacer la creciente y diversa demanda de las marcas globales, SCORE Academy ha trabajado conjuntamente con las marcas para desarrollar SCORE+FIT dentro del Proyecto Worker Voice, que fue pilotado con éxito en sus proveedores en China.
- Para fomentar el intercambio de conocimientos entre las empresas participantes, SCORE Academy organizó un taller de intercambio de experiencias con la participación de más de 70 miembros del EIT de 16 empresas SCORE. SCORE Academy también colaboró con CICO en una reunión de clausura in situ centrada en los logros de la aplicación de los módulos SCORE de cooperación en el lugar de trabajo y SST en 2023.
- En 2024, continúa la colaboración permanente con empresas del sector del transporte y proveedores de marcas Globales, especialmente en la impartición de Formación SCORE en los modelos de Cooperación Laboral, Gestión de Calidad y Gestión de Recursos Humanos.
- SCORE Academy se ha intensificado con esfuerzos promocionales para mejorar la visibilidad y la influencia de las iniciativas SCORE en China, incluyendo la participación en consultas de cooperación estratégica con instituciones de responsabilidad social y de investigación de energía verde.

## India

### Promover la igualdad de género entre las MIPYME de la confección y la transformación de alimentos

En el marco del proyecto *Promoting Sustainable Enterprises in India* (PSEI), financiado por la Agencia Coreana de Cooperación Internacional (KOICA), se impartió formación SCORE en 17 MIPYME, centrándose específicamente en promover prácticas inclusivas de género entre las empresas de confección y procesamiento de alimentos, de gran intensidad de mano de obra y dominadas por mujeres. Algunas de las medidas adoptadas por las empresas para mejorar la igualdad de género incluyen la mejora de la estructura de pago de los salarios para garantizar la igualdad salarial y la construcción de aseos y vestuarios separados para las trabajadoras.

- **Una trabajadora de una fábrica de confección aboga por la voz de los trabajadores (izquierda); reunión entre trabajadores y dirección (derecha)**



Tras la formación SCORE, las empresas participantes demostraron mejoras significativas, especialmente en términos de igualdad de género. En particular, se crearon un total de 633 puestos de trabajo, de los que las mujeres representaban más del 60%. Alrededor del 89% de los empleos netos generados pertenecen al sector de la transformación alimentaria,

y más del 94% de los trabajadores fueron contratados. Además, la proporción de trabajadoras cubiertas por las medidas de seguridad social aumentó un 10%.

Algunos de los principales resultados obtenidos por las 17 MIPYME son los siguientes:

- El 70% informó de una reducción del absentismo laboral.
- El 44% experimentó un aumento del ahorro de costes.
- El 37% indicó una reducción de la rotación de la mano de obra
- El 33% indicó una reducción del consumo de energía y de los defectos finales

## Indonesia

### Promoción y aplicación de SCORE impulsadas por socios públicos y privados

En Indonesia, varios socios del sector público y privado han promovido y aplicado activamente la formación SCORE. Se han realizado esfuerzos considerables para adaptar los módulos de formación SCORE a las necesidades de las empresas destinatarias. Por ejemplo, el módulo SCORE Basics se ha adaptado para microempresas y pequeñas empresas en «SCORE Plus», «SCORE Like», «SCORE Creative», cada uno con diferentes temas adicionales como finanzas, digitalización, marketing, etc.

A continuación se destacan las iniciativas emprendidas por diversos socios:

#### 1. Organización de Desarrollo Empresarial y de las Exportaciones de Indonesia (BEDO)

- En colaboración con compradores líderes, BEDO impartió formación SCORE a dos de sus proveedores, así como a otras 31 empresas del sector de la confección y el mueble.

#### 2. Institución educativa

- Politeknik APP Jakarta, una escuela de formación profesional dependiente del Ministerio de Industria, incorporó la metodología SCORE y ha puesto en marcha el Programa SCORE anualmente. En 2023, con el apoyo de 10 formadores SCORE, impartieron el módulo SCORE Básico a 16 PYME utilizando su propio presupuesto de desarrollo comunitario, que ascendía a 1.200 USD.

#### ► Formación de empresas (izquierda); Presentación de resultados (derecha)



#### 3. Empresas privadas de consultoría

- Semut Merah Indonesia (SMI) colaboró con el Gobierno Provincial de Yakarta para impartir formación SCORE a 60 empresas agrícolas.

- Karya Dua Perempuan (KDP), una institución de formación y coaching fundada en 2012 por dos formadoras, es socia de SCORE desde 2016. En 2023, impartieron formación SCORE a 22 cooperativas.

► **Impartición de formación SCORE para apoyar a una cooperativa que capacita a mujeres de zonas pobres**



## Myanmar

### Impartición y promoción innovadoras de la formación SCORE por parte de formadores SCORE individuales

En Myanmar, el Programa Global SCORE de la OIT, financiado por la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos de Suiza (SECO) y la Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo (NORAD), concluyó en 2023. Desde entonces, los formadores SCORE han seguido promoviendo e impartiendo formación SCORE de forma proactiva. Su éxito en la comercialización de la formación SCORE queda patente en el hecho de que al menos 19 empresas sufragaron íntegramente el coste de la formación. Además, los formadores expertos en SCORE crearon una empresa de formación y consultoría, Shin Solutions, para promover la metodología SCORE.

Para facilitar la impartición de la formación, los formadores de SCORE emplearon técnicas de aprendizaje activo, que demostraron su eficacia para implicar a los participantes y animarlos a aplicar sus conocimientos en el lugar de trabajo.

► **Ejercicios de aprendizaje activo durante la formación**



En un esfuerzo por promover la formación SCORE, se organizó una formación gratuita en línea de orientación SCORE para presentar los beneficios y las metodologías de SCORE. Esta iniciativa suscitó un gran interés entre los participantes.

Como parte de la estrategia de promoción, también se ofreció a los empresarios formación sobre el módulo SCORE4Climate como sesiones complementarias. Esta adición fue bien recibida, lo que demuestra el valor y la eficacia de la formación SCORE para abordar los retos relacionados con la productividad y el cambio climático.

Dado el alto nivel de interés y satisfacción con los contenidos impartidos, algunos de los empresarios acordaron suscribir contratos para el embalaje completo de los módulos de formación SCORE, comprometiéndose a continuar la formación y la aplicación de la metodología SCORE en sus empresas.

La estrategia promocional de ofrecer formación gratuita de orientación SCORE en línea combinada con la impartición de formación SCORE4Climate como servicio complementario ha demostrado ser muy eficaz. Este enfoque no sólo generó un gran interés entre los empresarios potenciales, sino que también dio lugar a acuerdos contractuales entre los formadores SCORE y las empresas.

► **Evento de presentación del programa SCORE organizado para difundir casos de éxito y buenas prácticas**



## Pakistán

### Continuación y ampliación de la formación SCORE Lean en el marco del proyecto ILES financiado por la UE

En el marco del proyecto Aplicación de las Normas Internacionales del Trabajo y Medio Ambiente en las PYME de Pakistán (ILES), la oficina de la OIT para Pakistán puso en marcha el Programa SCORE Lean, diseñado específicamente para medianas y grandes empresas. El Programa colaboró estrechamente con las respectivas asociaciones textiles para facilitar la aplicación. En la primera ronda de aplicación, seis empresas de Karachi completaron con éxito la formación SCORE Lean. A continuación, el programa se amplió a siete empresas de otras ciudades, como Lahore y Faisalabad.

Con el apoyo del grupo existente de formadores SCORE, se impartió otra ronda de formación SCORE Lean en 11 empresas de Sindh y Punjab a lo largo de 2024. Está prevista una ceremonia de entrega de certificados para reconocer los logros de las empresas en septiembre en Karachi y Sialkot.

Las siguientes fotos muestran algunas de las intervenciones y logros de las empresas participantes:

► Reuniones matinales diarias entre trabajadores y directivos



► Seguimiento de la productividad y de los índices de defectos mediante el tablero diario Kaizen



► Implantación de un sistema de recogida de paños usados: antes (izquierda); después (derecha)



## Filipinas

### El Departamento de Comercio e Industria reconoce el éxito de la aplicación de SCORE

El Programa SCORE se introdujo en Filipinas en 2022, a través del proyecto Bringing Back Jobs Safely under the COVID 19 Crisis: Rebooting Small and Informal Businesses Safely and Digitally proyecto financiado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de Japón. El módulo SCORE Basics se ha adaptado e impartido conjuntamente con el módulo COVID-19 Seguridad y Salud en el Trabajo. Para garantizar la sostenibilidad de la formación SCORE, el proyecto ha colaborado con la Confederación de Empresarios de Filipinas y con el Departamento de Comercio e Industria - Centro de Formación Comercial de Filipinas.

En marzo de 2024, 42 empresas habían completado sus evaluaciones de referencia. Las empresas participantes proceden de un amplio abanico de sectores, como la industria manufacturera, la confección, la producción y el procesamiento de alimentos, los cosméticos, los productos químicos, la gestión de residuos y el reciclaje. La mayoría de las empresas están satisfechas con la formación SCORE, con un índice de satisfacción del 95%.

El programa SCORE nos ayudó a mejorar nuestras actividades 5S y a reforzar nuestro equipo de seguridad y salud junto con nuestro Equipo de Respuesta a Emergencias. Mejoró en gran medida nuestras mejores prácticas de recursos humanos mediante la conciliación de la vida laboral y familiar.

#### ► Nerlita Rodulfo, alto directivo de una empresa manufacturera japonesa

Entre noviembre de 2023 y marzo de 2024, se ha proporcionado apoyo de formación a otros 15 candidatos a formadores. En total, 29 candidatos a formadores han recibido formación para impartir el módulo SCORE Basics. Un total de 8 candidatos han sido certificados como formadores SCORE tras la finalización con éxito del ciclo de formación de formadores, mientras que el proceso de certificación de otros 15 candidatos está en curso.

Además, el éxito de la formación SCORE quedó demostrado por una de las empresas participantes, Malagos Agriventures Corporation, que ganó el prestigioso Premio Presidencial a las PYME destacadas en 2024 del Departamento de Comercio e Industria.

#### ► Premios Presidenciales 2024 a las PYME más destacadas



Fuente: Departamento de Comercio e Industria, República de Filipinas

## Europa y Asia Central

### Albania

#### Éxito del proyecto piloto SCORE en el sector textil y de la confección

El Programa SCORE se puso a prueba en el marco del proyecto «Business Partnerships and Solutions for SDGs» (BPS4SDGs), financiado por la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI) en el sector textil, de la confección, del cuero y del calzado.

En total, 154 trabajadores y directivos (44% trabajadores y 73% mujeres) de 38 empresas de TCLF de las zonas geográficas de Tirana, Durres, Shkoder, Kukes, Elbasan, Librazhd y Fier recibieron formación sobre el módulo SCORE Basics, centrándose en lo siguiente:

- introducir o actualizar procesos para mejorar el flujo de trabajo.
- reducir el consumo de energía y el desperdicio de materiales
- realización de análisis sistemáticos de las causas de los defectos
- ampliar el uso de procedimientos normalizados de trabajo (PNT)

Gracias a los esfuerzos de 13 formadores SCORE certificados, 15 PYME completaron con éxito la aplicación del Plan de Mejora Empresarial (EIP), lo que representa una plantilla total de más de 2.498 personas. Teniendo en cuenta la desproporcionada representación de la mano de obra femenina en el sector TCLF (95%), seis formadores recibieron formación adicional para impartir el módulo de Igualdad de Género.

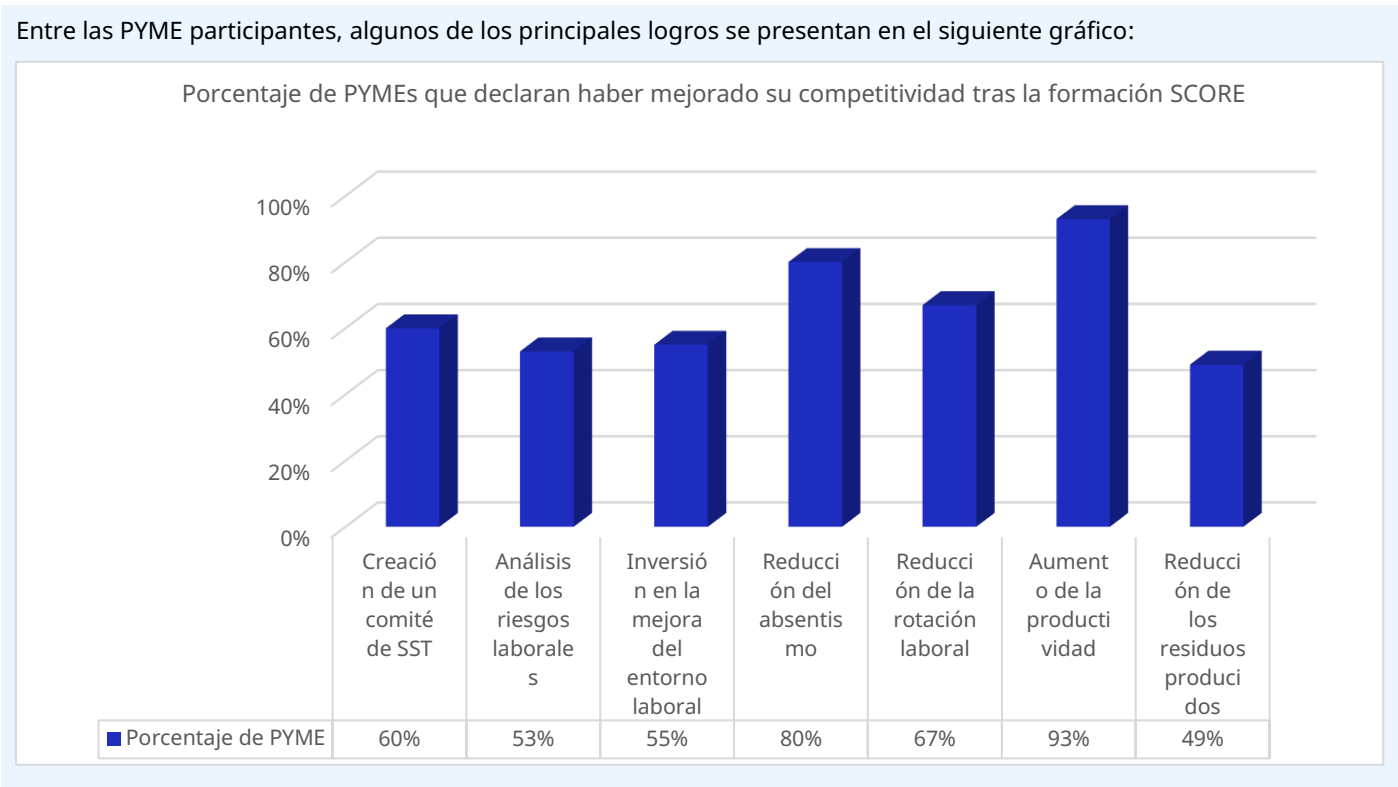
Las siguientes fotos muestran algunos ejemplos de mejoras en la fábrica:

#### ► Adopción de las 5S en el almacén: antes (izquierda); después (derecha)



#### ► Buzón de sugerencias instalado (izquierda); reuniones diarias entre supervisores y trabajadores (derecha)





Kirguistán

Promover una transición justa para las MIPYME mediante la formación SCORE4Climate

La formación SCORE fue usada en el marco del proyecto *Promoting just transitions for an environmentally sustainable economy* in Kyrgyzstan, cuyo objetivo es mejorar la sostenibilidad medioambiental, la productividad y la competitividad de las empresas mediante la promoción de la ecologización de las MIPYME y su integración en la economía circular y las cadenas de valor mundiales. Se desarrolló la capacidad del Servicio de Conocimiento Intensivo Empresarial local y de 17 candidatos a formadores SCORE para promover e impartir de forma independiente formación sobre el módulo SCORE4Climate. Tras completar con éxito la formación de formadores y la formación de empresas en empresas piloto seleccionadas, 10 candidatos fueron certificados como formadores SCORE.

► Visita a una de las empresas participantes



Fuente: Asociación Empresarial JIA

Un total de 16 MIPYME de Bishkek, la provincia de Chuy, la provincia de Osh y la provincia de Djalal-Abad participaron en la formación SCORE sobre los módulos de cooperación en el lugar de trabajo y SCORE4Climate. Operan en los sectores/subsectores prioritarios para una transición justa, a saber, manufactura, industria textil y de la confección, procesamiento agrícola, industria alimentaria, artesanía, producción de materiales de construcción, servicios/turismo, gestión de residuos y procesamiento de plásticos. Tras la formación, 15 de las empresas participantes adoptaron con éxito medidas para mejorar la productividad y la sostenibilidad medioambiental con perspectiva de género. Según los comentarios de las PYME participantes al final de la formación SCORE, el 92% de ellas indicaron que las medidas de eficiencia de los recursos han contribuido a aumentar los ingresos, aumentar el volumen de producción, reducir la rotación de personal y mejorar la estrategia operativa.

#### ► Reunión del Equipo de Mejora de la Empresa



*Fuente: Asociación Empresarial JIA*

Además, se organizaron cursos de formación sobre el módulo SCORE4Climate y un taller tripartito sobre la transición justa con perspectiva de género para 36 partes interesadas nacionales clave del gobierno, organizaciones de trabajadores y empresarios, consultores locales y ONGs, con el objetivo de compartir conocimientos y buenas prácticas sobre la promoción de una transición justa para las microempresas y las PYME. También cabe destacar que algunos de los formadores SCORE son miembros de un socio clave para la implementación, la Asociación Empresarial JIA. Todos los formadores SCORE mostraron interés en promover la formación SCORE, ya sea individualmente o como parte de la Asociación Empresarial JIA.

## Oriente Medio

### Jordan

#### Finalización del proyecto piloto SCORE en el sector agroalimentario en colaboración con JCI

En el marco de la Asociación PROSPECTS en Jordania, SCORE fue utilizado en colaboración con la Cámara de Industria jordana en el sector agroalimentario. El empleo de refugiados sirios y miembros de la comunidad de acogida, la inversión en el mantenimiento y la creación de empleo, así como los programas de reciclaje de la mano de obra para la continuidad y el crecimiento de las empresas, fueron algunos de los principales criterios de elegibilidad para que las empresas se unieran a la iniciativa. Se trató de la primera aplicación de SCORE en Oriente Medio. En octubre de 2023 se celebró un taller de dos semanas de duración, en el que participaron cinco formadores y cinco PYME.

#### ► Participantes de PYME agroalimentarias participaron activamente en el taller de FdE de SCORE



Con el programa SCORE, [nuestra empresa] vivió una experiencia ideal y única [...] Contribuyó significativamente a mejorar el entorno de trabajo y a aumentar la eficacia de la producción de los empleados gracias a la orientación de expertos locales e internacionales.

#### ► Sr. Murad Subaih, Director General de una empresa alimentaria

A continuación, se destacan algunos de los principales logros de las empresas participantes:

- Los trabajadores ahorraron 1 hora al día aplicando SCORE en las zonas de producción, lo que supuso un ahorro mensual de 2.400 JOD.
- se crearon nuevos productos utilizando materias primas recicladas (por ejemplo, restos de pollo utilizados en nuevos productos en lugar de tirarlos como residuos)
- Se redujo el consumo eléctrico gracias a una temperatura más regulada de los productos tras la incorporación de nuevos conductos de aire y ventiladores, lo que también redujo el tiempo medio de descongelación en un 13,6 %.
- Se instaló una pantalla de televisión para mostrar instrucciones sobre las prácticas de limpieza durante la producción

► Reuniones periódicas programadas en el seno del Equipo de Mejora de la Empresa y entre directivos y trabajadores



[ilo.org](http://ilo.org)

---

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

