

Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN)

Guía de implementación

Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN)

Guía de implementación



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2015

Primera edición 2015

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, solicitudes que serán bien acogidas.

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

Inicie y Mejore su Negocio (IMESUN): Guía de Implementación. Eva Majurin; Organización Internacional del Trabajo. Ginebra, 2015.

ISBN: 978-92-2-328806-8 (print)

ISBN: 978-92-2-328807-5 (web pdf)

Publicada también en inglés: Start and improve your business (SIYB): implementation guide. International Labour Office. ISBN: 9789221288060; 9789221288077 (web pdf). Geneva: ILO, 2014

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.

Las publicaciones y los productos digitales de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y redes de distribución digital, o solicitándolos a ilo@turpin-distribution.com.

Para más información, visite nuestro sitio web: <http://ilo.org/publns>

o escribanos a ilopubs@ilo.org.

Diseño por www.e-mage.it

Impreso en Suiza

Prólogo

Esta guía pretende ser una herramienta práctica para apoyar la implementación del programa Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN). Proporciona orientación paso a paso para insertar IMESUN en un contexto determinado, desde el análisis inicial de mercado hasta la planificación sostenible del programa. Confiamos en que la guía facilite la introducción del programa en nuevos contextos y fortalezca su eficacia donde ya está en funcionamiento. La guía está dirigida a los profesionales de desarrollo del sector privado (DSP) tanto de Gobiernos como de instituciones del sector privado; y sus beneficiarios finales son los empresarios potenciales y los existentes, que tendrán la posibilidad de crear más y mejores empleos.

Recientes investigaciones revelan que las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) generan la mayoría de empleos en el mundo y que en países con bajos ingresos esta proporción es de casi el 80 por ciento. Sin embargo, estos empresarios a menudo se enfrentan a desafíos que les impiden alcanzar su meta: entre otros, el acceso limitado a los servicios de desarrollo empresarial (SDE) como información de mercados, asesoría legal y formación en gestión.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha diseñado y validado respuestas a estos desafíos. Desde finales de la década de 1970, el programa IMESUN ha estado a la vanguardia en la OIT apoyando en los países miembros a empresarios potenciales y existentes. Hoy en día, el programa es uno de los más grandes de este tipo en el mundo. A través de una red de más de 17.000 facilitadores en diferentes regiones, IMESUN ha llegado a cerca de 6 millones de empresarios.

La demanda continúa creciendo; incluso entre nuevos socios como departamentos de Gobierno. El mantenimiento de los estándares de calidad y la prestación de apoyo para el diseño y ejecución de las intervenciones de IMESUN es, por lo tanto, fundamental. Eva Majurin, autora de esta guía, ha desarrollado esta guía a partir de su experiencia y la de un grupo de profesionales comprometidos, que establece los principios del programa y los estándares de calidad para los próximos años.

Peter Poschen

Director
Departamento de Empresas
OIT Ginebra

Merten Sievers

Coordinador de DCV y SDE
Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas
OIT Ginebra

Agradecimientos

Esta guía se basa en la experiencia de los profesionales de IMESUN —en particular, de la de los *master trainers* y facilitadores—, que han probado, estructurado y aplicado el programa en diferentes regiones durante las tres últimas décadas, y sin cuyo aporte no se hubiera podido materializar. Esta guía se basa en la vasta literatura y materiales de orientación sobre IMESUN generados durante la aplicación del programa.

Nuestros agradecimientos a Sibongile Sibanda, *senior master trainer*, quien validó la guía en el curso «Ejecutando IMESUN» en Turín, Italia, en octubre de 2013; a Walter Verhoeve, cuya *Guía de gestión del programa IMESUN* (2012) inspiró gran parte del contenido; y a Gemunu Wijesena, por su revisión del manuscrito y sugerencias basadas en la experiencia de la Asociación IMESUN de Sri Lanka.

De igual manera, se agradecen los esfuerzos de revisión y aportes técnicos de los colegas de la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas de la OIT (SME), Markus Pilgrim, Virginia Rose Losada, Stephan Ulrich y Charleine Mbuyi-Lusamba.

Por último, un agradecimiento especial a los miembros del Equipo de coordinación global de IMESUN, que brindaron su valioso apoyo para el desarrollo y la finalización de la Guía: Merten Sievers (Coordinador Global de IMESUN 2009-2014), Pranati Mehtha y Thokozile Newman.

Contenido

Prólogo	v
Agradecimientos	vi
Siglas	viii
Resumen ejecutivo	ix
Acerca de la guía	x
Parte I: Visión general de IMESUN	1
1.1 ¿Qué es IMESUN?	2
1.2 Pasos para la introducción y aplicación de IMESUN	4
Parte II: Guía paso a paso	7
2.1 Análisis del mercado	8
2.2 Identificación de organizaciones socias y desarrollo de alianzas	10
2.3 Desarrollo de facilitadores	13
2.4 Desarrollo de los <i>master trainers</i>	18
2.5 Adaptación, traducción, impresión y distribución de materiales	22
2.6 Aplicación de la formación de empresarios	25
2.7 Monitoreo y evaluación (M&E).	32
2.8 Planificación de la sostenibilidad	39
Parte III: Epílogo Las diez reglas de oro para la aplicación de IMESUN	43
Referencias	48
Anexos	
Anexo 1: Glosario de términos específicos de IMESUN	49
Anexo 2. Resumen del proceso de desarrollo de facilitadores y <i>master trainers</i> y requisitos de certificación	53
Anexo 3. Lista de los principales documentos relacionados con IMESUN	54
Anexo 4. Contactos del programa IMESUN	55

Siglas

CIF	Centro Internacional de Formación
DCED	Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (sigla en inglés)
DFID	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (sigla en inglés)
ENTERPRISES ..	Departamento de Empresas de la OIT (nombre en inglés)
ESUN	Expanda su Negocio
ETVC	Educación Técnica y Vocacional y Capacitación
FdF	Formación de facilitadores
FdE	Formación de empresarios
FdMT	Formación de <i>master trainers</i>
GDVT	Dirección General de Formación Profesional de Vietnam (sigla en inglés)
GIN (o GINE) ...	Genere su Idea de Negocio
IMESUN	Inicie y Mejore Su Negocio
ISUN	Inicie su Negocio
M&E	Monitoreo y evaluación
MdE	Memorando de entendimiento
MESUN	Mejore su Negocio
Mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas
MOLISA	Ministerio de Trabajo, Personas en Condición de Discapacidad y Asuntos Sociales, Vietnam (sigla en Inglés)
MOLSS	Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República Popular de China (Sigla en Inglés)
MT	<i>Master Trainer</i>
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organización No Gubernamental
PSF	Proveedor de Servicios de Formación
PYME	Pequeña y Mediana Empresa; en la OIT, la Unidad de Pequeña y Mediana Empresa dentro del Departamento de Empresas
RBCT	Royal Business Consult Trust en Zimbabue
SAIE	Instituto Sudafricano para el Emprendimiento (sigla en inglés)
SDE	Servicios de desarrollo empresarial
SIDA	Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (sigla en inglés)
TdR	Términos de referencia
TRC	Taller de refuerzo de competencias
VCCI	Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (sigla en inglés)

Resumen ejecutivo

El programa Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN) es un programa de formación en gestión, con énfasis en la creación y mejoramiento de pequeñas empresas como una estrategia para crear más y mejores empleos para mujeres y hombres; particularmente, en economías en desarrollo.

IMESUN está compuesto por una serie de componentes de formación interrelacionados y materiales de apoyo para los diferentes grados de madurez de los negocios: desde que inician hasta que logran niveles de crecimiento. Se aplica en tres niveles: *master trainers*, facilitadores y empresarios (beneficiarios finales), lo cual asegura la calidad y la escala mediante un efecto multiplicador, y explica por qué IMESUN es uno de los programas más grandes del mundo en este campo, con un alcance estimado de 6 millones de participantes y una red de más de 17.000 facilitadores.

Esta guía tiene como objetivo proporcionar asesoramiento acerca de la aplicación de IMESUN con personas u organizaciones que lleven o vayan a llevar a cabo actividades del programa en su país. Esta guía se compone de tres partes:

- La **parte I** es una breve reseña de los orígenes y contenidos del programa IMESUN y sus mecanismos de implementación.
- La **parte II** proporciona una orientación práctica de cada paso de implementación de IMESUN, principalmente en: el análisis del mercado para la introducción de IMESUN; la selección de las organizaciones asociadas; el desarrollo de facilitadores y *master trainers*; el acceso y la adaptación de los materiales; el despliegue de la formación a empresarios; el seguimiento y evaluación; y la planificación para la sostenibilidad.
- La **parte III** concluye la guía con un breve resumen de las «reglas de oro» para aplicar IMESUN –tal como lograr impacto, alcanzar escala o asegurar calidad técnica y viabilidad financiera– para crear un programa que proporcione respuestas a los déficits de trabajo decente a través del desarrollo empresarial, respondiendo a la demanda y de manera sostenible.

La guía, desarrollada por el Equipo de coordinación global de IMESUN –parte de la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Departamento de Empresas de la OIT (ENTERPRISES)–, se basa en una recopilación de las prácticas regionales y ofrece solamente estándares generales. En algunos países, los estándares pueden ser más estrictos.

Acercas de la guía

Inicie y Mejore Su Negocio (IMESUN) es un programa de formación en gestión, con un énfasis en creación y mejoramiento de pequeños negocios como estrategia para crear más y mejores empleos para mujeres y hombres; en particular, en las economías en desarrollo. Este es uno de los programas más grandes del mundo en el área: ha formado a aproximadamente 6 millones de personas, tiene una red de más de 17.000 facilitadores¹ y cuenta con materiales traducidos a más de 40 idiomas.

Mediante sus cuatro componentes interrelacionados –Genere su Idea de Negocio (GIN), Inicie su Negocio (ISUN), Mejore su Negocio (MESUN) y Expanda su Negocio (ESUN)– IMESUN pretende crear empleos al permitir que potenciales y existentes empresarios de pequeñas empresas puedan (i) iniciar negocios viables, (ii) aumentar la rentabilidad de sus empresas y (iii) mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados de manera que se mejore la productividad.

Su modelo de aplicación tiene una estructura de tres niveles: *master trainers*, facilitadores y beneficiarios finales (empresarios potenciales y existentes). Este esquema permite tanto la difusión a gran escala a través de un efecto multiplicador como el control de la calidad con mecanismos de retroalimentación entre los actores.

Esta guía está dirigida a las organizaciones o personas que coordinen o ejecuten actividades de IMESUN en un contexto nacional o regional y requieran información acerca de cómo poner en marcha y desarrollarlos. También sirve como repaso para aquellos que ya están familiarizados con los estándares internacionales de implementación de IMESUN.

La guía está compuesta por una parte introductoria que ofrece una visión general de IMESUN, cómo funciona y los pasos que normalmente conforman la introducción y aplicación. Posteriormente se encuentra una parte operativa, el «cómo», en la que se explica qué implica cada paso del proceso de introducción y aplicación de IMESUN, que cubre los siguientes temas:

- Evaluación del mercado para IMESUN
- Selección de las organizaciones socias
- Desarrollo de facilitadores
- Desarrollo de *master trainers*
- Acceso y adaptación de los materiales
- Desarrollo de la formación de empresarios
- Monitoreo y evaluación (M&E)
- Planificación para la sostenibilidad

La guía concluye con un resumen de las «reglas de oro» para aplicar IMESUN, basándose en las lecciones aprendidas durante las últimas tres décadas.

Cabe señalar que la guía es sencilla y simple. Para obtener orientación más detallada sobre IMESUN se debe acudir a documentos sobre temas específicos o al Equipo de coordinación global de IMESUN, responsable de la coordinación de IMESUN

¹ En esta guía, la palabra “facilitador” se utiliza para denotar un capacitador de IMESUN.

en todo el mundo, que es parte de la Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Departamento de Empresas (ENTERPRISES), ubicado en la sede principal de la OIT. El equipo está integrado por Merten Sievers (coordinador de DCV y SDE; coordinador global de IMESUN 2009-2014), Nadja Nutz (actualmente coordinadora global de IMESUN), Pranati Mehtha (oficial técnico junior) y Paula Miguel (auxiliar administrativo). En el correo electrónico en siyb@ilo.org se puede poner en contacto con el equipo, que a su vez acudirá a los especialistas de empresas regionales de la OIT a quienes solicitarán apoyo técnico para ejecutar proyectos, así como a *master trainers*.



Parte I

VISIÓN GENERAL DE IMESUN

1.1 ¿Qué es IMESUN?

El programa IMESUN es un conjunto de componentes de formación interrelacionados y materiales de apoyo para empresarios de pequeñas empresas que desean iniciar y hacer crecer sus negocios. Su objetivo es aumentar la viabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) con principios de gestión adecuados al contexto de países en vías de desarrollo. La OIT forma a organizaciones proveedoras de servicios de desarrollo empresarial (SDE) para que implementen, monitoreen, administren y financien el programa de formación y establezcan un sistema de formación sostenible en el país, y contribuyan así con el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo.

¿Cómo surgió IMESUN?

El programa IMESUN nace del programa de formación “Cuida tu Empresa”, desarrollado a finales de la década de 1970 por la Federación sueca de empleadores para empresarios de pequeñas y medianas empresas. En 1977, la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (SIDA, por sus siglas en inglés) financió un proyecto de la OIT para adaptar los materiales a las necesidades y situaciones de emprendedores en países en vías de desarrollo. El componente de herramientas de formación se llamó programa “Mejore su Negocio” (MESUN). A principios de los años 90, un proyecto de cooperación técnica de la OIT en Fiyi aplicó el componente de formación “Inicie su Negocio” (ISUN) para atender las necesidades de potenciales empresarios. Después de una etapa inicial de desarrollo, el programa se extendió rápidamente por todo el mundo.

La gama de productos creció aún más con el programa «Genere su Idea de Negocio» (GIN). Todos estos componentes de formación utilizan el «Juego empresarial IMESUN», que, simulando situaciones de negocios de la vida real, motiva y facilita el aprendizaje.

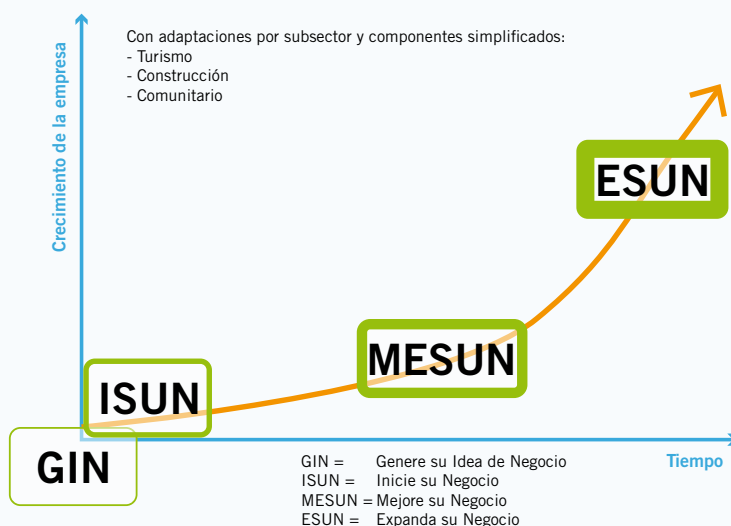
Como todos los programas tenían un diseño similar, a finales de los años 90, la OIT decidió agrupar los componentes GIN, ISUN y MESUN y las herramientas de gestión asociadas dentro de un marco común, al cual denominó programa “Inicie y Mejore Su Negocio” (IMESUN). Al inicio de la década de 2000, la OIT desarrolló una nueva generación de módulos de formación e intervenciones para el crecimiento de las pequeñas empresas, a las cuales denominó «Expanda su Negocio» (ESUN), que también pasó a formar parte del programa IMESUN.

Los componentes de formación

El programa IMESUN está estructurado en cuatro componentes de formación independientes: Genere su Idea de Negocio (GIN), Inicie su Negocio (ISUN), Mejore su Negocio (MESUN) y Expanda su Negocio (ESUN), diseñados para responder a cada etapa del desarrollo de la empresa.

- **Genere su Idea de Negocio (GIN)** está dirigido a personas que desean iniciar un negocio. Con la formación, desarro-

Gráfico 1. Los componentes de IMESUN



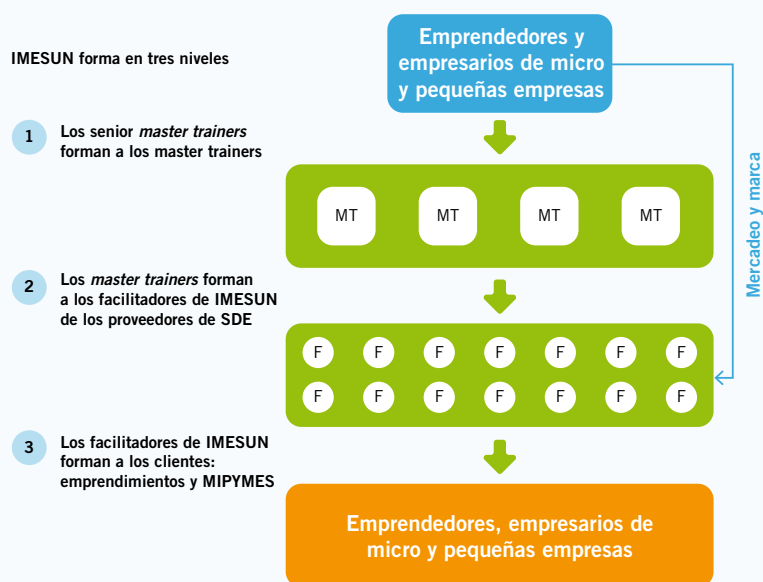
llean una idea de negocio concreta y queda lista para la implementación. Duración aproximada: 2-3 días.

- **Inicie su Negocio (ISUN)** es para empresarios potenciales que quieren iniciar un pequeño negocio y ya tienen una idea concreta. El programa es una combinación de formación, trabajo de campo y apoyo poscapacitación. Ayuda a evaluar si los participantes están listos para iniciar una empresa, preparar un plan de negocio y evaluar su viabilidad. Duración aproximada: 5 días.
- **Mejore su Negocio (MESUN)** da a conocer buenas prácticas de gestión empresarial a emprendedores. Sus seis módulos (comercialización, costeo, compras y control de existencias, registros contables, planificación empresarial, el recurso humano y la productividad) se pueden utilizar individualmente o en un solo ciclo. Duración aproximada del ciclo completo con todos los módulos: 7 días.
- **Expanda su Negocio (ESUN)** está dirigido a las pequeñas y medianas empresas (pymes) en expansión. Brinda a las empresas herramientas prácticas para el crecimiento y las apoya con formación e intervenciones focalizadas en la estrategia para expandir los negocios. El principal resultado del programa es un plan de crecimiento de la empresa, con capítulos en mercadeo, operaciones, recursos humanos y gestión estratégica y financiera. Estos capítulos se pueden utilizar de manera independiente o como material de apoyo. Duración aproximada del ciclo completo: 1-2 semanas. Al igual que los cursos anteriores, ESUN puede extenderse en periodos más largos (por ejemplo, 1 o 2 días por semana durante varios meses).

Los componentes ISUN y MESUN incluyen el Juego empresarial IMESUN, una herramienta de simulación práctica para comprender la realidad de empezar y gestionar un negocio; simula una empresa en expansión, y ayuda a los participantes a experimentar el impacto de decisiones estratégicas en sus operaciones comerciales.

Aparte de estos materiales básicos, disponibles en inglés y en 40 idiomas más, también existen adaptaciones para sectores específicos (por ejemplo, la agricultura, la construcción o el turismo), para tipos de población específicos (por ejemplo, jóvenes, grupos con niveles bajos de alfabetización o trabajadores rurales) o por zona geográfica (por ejemplo, para países específicos).

Gráfico 2. Estructura de implementación de IMESUN



El modelo de implementación

El programa IMESUN se diseñó con un enfoque institucional y una **estrategia multiplicadora**. Después de evaluar el mercado de servicios empresariales en un país o región e identificar la demanda de soluciones de formación en gestión empresarial, la OIT forma a facilitadores locales para que implementen de manera efectiva e independiente la metodología IMESUN y otras actividades relacionadas. Además, la OIT provee formación internacional y certifica

a un grupo de *master trainers* de IMESUN, que posteriormente reciben la gestión y el sistema de garantía de calidad del programa IMESUN. Con esta estrategia multiplicadora, la OIT pretende crear en el país sistemas sostenibles de formación y de garantía de calidad. El Gráfico 2 ilustra la implementación de la metodología IMESUN.

Actores esenciales

En todos los países, la coordinación y el monitoreo de las actividades de IMESUN es responsabilidad del **Equipo de coordinación global de IMESUN**, ubicado en la Unidad de pymes del Departamento de Empresas en la sede de la OIT. Entre sus funciones se encuentran: el desarrollo y certificación/concesión de licencias a *master trainers*; mantenimiento de la calidad de los materiales de IMESUN (actualizando las versiones internacionales y controlando la calidad de las adaptaciones locales); y liderazgo del trabajo de monitoreo y evaluación desarrollando y manteniendo las herramientas globales de seguimiento y evaluación de las actividades de IMESUN.

En general, la coordinación local de la introducción e implementación de IMESUN está a cargo de la **oficina de la OIT en el país o de un proyecto de la OIT** o, en algunos casos, de una **organización nacional pública o privada** que promueva el desarrollo de la pyme, y a la cual la OIT le ha encargado esta función. Una vez introducido IMESUN en un país, y en casos donde la OIT inicialmente coordinó las actividades, la tarea se entrega gradualmente a una organización local con la cual la OIT firma un acuerdo. En algunos países, se han creado asociaciones IMESUN para cumplir este papel.

Los facilitadores de IMESUN son parte de organizaciones locales que a menudo proveen servicios empresariales a las mipymes; en el sistema de IMESUN estas organizaciones se denominan **proveedores de servicios de formación (PSF)**. La gerencia del PSF del que es parte el facilitador firma un acuerdo con el ente coordinador de IMESUN, el cual, antes de la formación del facilitador, define el uso y alcance del programa.

Los *master trainers* de IMESUN, elegidos de entre los facilitadores, reciben formación adicional y son certificados por la OIT. Ellos tienen un papel fundamental en la planificación, organización y gestión de los programas de formación de facilitadores y en el seguimiento. Asimismo, son responsables de comercializar el programa IMESUN, seleccionar nuevas organizaciones socias, controlar de calidad del programa, realizar la adaptación de materiales y realizar evaluaciones de impacto y de otro tipo en el país.

Además de los actores anteriores, otras organizaciones pueden involucrarse, dependiendo del contexto del país. Por ejemplo, la impresión o distribución de materiales pueden delegarse a otra organización.

1.2 Pasos para la introducción e implementación de IMESUN

Generalmente, el programa IMESUN se introduce en un país como parte de un proyecto de la OIT. Sin embargo, cada vez más organizaciones –en particular, entidades gubernamentales, las cuales toman el liderazgo del proceso– solicitan poder aplicar IMESUN. Cuando un proyecto de la OIT o una contraparte nacional desea implementar IMESUN en el país, debe contactarse con el Equipo de coordinación global

de IMESUN. Este autorizará el proceso y guiará a la institución sobre el proceso, los recursos necesarios y otros asuntos operativos.

Una vez que la institución que lidera el proceso en el país cuenta con la aprobación del Equipo de coordinación global de IMESUN, se procede con la implementación, que constará de los siguientes pasos (a continuación se enumeran y describen y más adelante se describirán con más detalle):

- **Análisis del mercado para IMESUN.** Es necesario analizar la demanda y la oferta de formación en gestión empresarial en el contexto para identificar si hay suficiente demanda (dispuesta a pagar) del programa, si existen otras ofertas similares o que puedan ser competencia, cómo debería ser el programa IMESUN para responder a las necesidades de los potenciales beneficiarios, y qué ajustes mejorarían la propuesta en el contexto.
- **Selección de organizaciones socias y definición de alianzas.** Basados en los resultados del análisis del mercado, se estudian y seleccionan organizaciones socias tanto para la formación (PSF) como para asegurar otras funciones de apoyo (por ejemplo, la producción y distribución de materiales).
- **Selección de facilitadores.** Del equipo de facilitadores de un PSF socio, se seleccionan los potenciales facilitadores de IMESUN. Una vez seleccionados, los candidatos participan en un ciclo de formación, que consta de un taller y de un periodo de práctica. Luego de este ciclo, los candidatos seleccionados son certificados como facilitadores de IMESUN.
- **El desarrollo de *master trainers*.** Si bien se puede contratar *master trainers* internacionales para preparar un primer grupo de facilitadores de un país, es preferible que sean nacionales para garantizar funciones de alto nivel como la formación de nuevos facilitadores, mercadeo y actividades de seguimiento. Los candidatos a *master trainers* se seleccionan de entre los facilitadores que han demostrado un desempeño ejemplar, y que posteriormente participan en un ciclo de formación de *master trainers*. Luego de ello, los candidatos exitosos se certifican como *master trainers* de IMESUN. En algunos casos, esto puede tener lugar al inicio del proceso de introducción del programa IMESUN; en otros, solo puede darse una vez introducido IMESUN y después de un tiempo en funcionamiento.
- **Adaptación y distribución de materiales.** La adaptación y traducción de los materiales puede ser necesaria para responder a las necesidades de los grupos beneficiarios. Tanto si se utilizan los materiales globales estándar como si se desarrollan materiales adaptados a las realidades locales, los trámites para impresión y distribución deberán definirse en el país en colaboración con el Equipo de coordinación global de IMESUN.
- **Desarrollo del programa con empresarios.** Una vez que un grupo de facilitadores (y *master trainers*) se ha certificado y los materiales de formación están listos, se realiza el lanzamiento del programa IMESUN a empresarios. Los facilitadores (y las organizaciones de las que forman parte) tienen un papel clave en el mercadeo, la preparación y la realización de cursos de formación de IMESUN, así como en el apoyo al seguimiento y monitoreo de los beneficiarios finales.
- **Monitoreo y evaluación.** El seguimiento de las actividades de IMESUN es fundamental para garantizar su eficacia. Luego de introducir IMESUN, además de las evaluaciones periódicas o posibles evaluaciones de impacto, el programa IMESUN se monitorea constantemente a facilitadores, *master trainers* y empresarios. Las

herramientas estándar de seguimiento y evaluación de IMESUN (incluyendo un sistema en línea: la plataforma Gateway de IMESUN) se deben presentar al principio y es necesario definir la estructura de reporte.

- **Planificar la sostenibilidad.** Cuando IMESUN se pone en marcha en un país, es importante empezar a planear la manera de hacer sostenibles las actividades a largo plazo, más allá de su presentación, y diseñar mecanismos que garanticen adecuada capacidad institucional, calidad técnica y recuperación de costos.

Debe tenerse en cuenta que no en todos los casos se seguirá el mismo orden. Si bien el análisis de mercado normalmente siempre se lleva a cabo al inicio, las fases de selección de las organizaciones socias, la adaptación de materiales o el establecimiento de acuerdos de distribución pueden realizarse en otro orden (o de forma paralela).

Muchos de estos procesos continuarán después de la fase de presentación. Por ejemplo, tras establecerse un programa IMESUN en un país, es muy probable continuar formando nuevos facilitadores para aumentar la cantidad de actividad, o se puede optar por desarrollar más *master trainers* a fin de mejorar la calidad y ampliar el programa.

Parte II

GUÍA PASO A PASO

2.1 Análisis de mercado

Antes de decidir introducir IMESUN en un país o adecuar las actividades, generalmente se realiza un análisis de mercado.

El análisis de mercado da una idea sobre la oferta de formación en gestión de mipymes –tipo de formación y SDE de la localidad–, de qué manera operan (oferta), cuáles son las necesidades de formación (y SDE relacionados) de los empresarios potenciales y existentes, y en qué medida ellos pueden y están interesados en dicha formación. Los análisis de mercado proporcionan información valiosa acerca de:

- **Si tiene sentido introducir IMESUN**, respondiendo a preguntas tales como: ¿Es el entorno general propicio para introducir IMESUN? ¿Hay «espacio» para IMESUN o el mercado ya está saturado de proveedores de programas de formación similares? ¿Hay un mercado para IMESUN?, es decir, ¿hay suficientes usuarios potenciales interesados y que pueden participar? ¿Cuál es la capacidad y voluntad de pago por los servicios? ¿Qué ventaja competitiva permitiría captar una cuota de mercado suficiente?
- **Cómo debe introducirse e implementarse**, aclarando las siguientes preguntas: ¿Quiénes podrían ser proveedores de formación (posibles organizaciones socias IMESUN y facilitadores asociados a ellas)? Basándose en el perfil de los posibles usuarios finales, ¿qué servicios de formación se les debería ofrecer, qué materiales deben utilizarse y cómo debe ofrecerse la formación? ¿Cuál es la estrategia de comercialización y cuál es el precio?

Alcance, métodos y herramientas

Aunque el alcance técnico de los análisis de mercado puede diferir, por lo general estudian los siguientes puntos:

- **El contexto general:** El estado de la economía en general, la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas, etc.
- **Oferta:** ¿Qué tipo de servicios de formación se ofrecen? ¿Qué precio tienen? ¿Cómo se promueven? ¿Qué instituciones ofrecen los servicios? Y otros.
- **Demanda:** ¿Cuáles son las necesidades de servicios de formación de potenciales empresarios? ¿Hasta qué punto ellos saben qué servicios de formación existen? ¿Hasta qué punto pueden y están dispuestos a pagar por los servicios? Y otros.

Existen muchas metodologías –que también pueden combinarse– para realizar el análisis de mercado, incluyendo revisiones bibliográficas, entrevistas a informantes clave, grupos focales o encuestas escritas.

Enfoque de género

El análisis de mercado debe considerar si existen diferencias entre mujeres y hombres en el acceso y uso de los servicios de formación en gestión de las pymes, así como las diferencias en las necesidades/demanda de estos servicios. Por ejemplo, cuando es muy marcada la diferencia en el grado de formación o alfabetización, pueden darse diferencias en la demanda (por ejemplo, en metodologías de formación).

Los costos de los análisis de mercado

Para la estimación de los costos de un análisis de mercado, se deben de tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Diseño de la metodología y cuestionarios (costos de consultoría, costos del software en caso de ser necesario).
- Revisión de documentos existentes (costos de consultoría).
- Administración de la encuesta y levantamiento de información (gastos de consultoría y logística).
- Ingreso de datos (costos de consultoría y, posiblemente, costos de software).
- Redacción del informe (costos de consultoría).
- Publicación o difusión (impresión y/o costos del taller).

Los costos del análisis de mercado dependen en gran medida de su alcance (por ejemplo, si el estudio abarca toda una región de un país o parte de ella) y de la metodología (la revisión de información de fuentes secundarias costará menos que una encuesta diseñada específicamente para el análisis).

Por ejemplo, un reciente análisis de mercado de la OIT en Myanmar con una encuesta de 315 micro y pequeñas empresas, así como entrevistas y grupos focales en tres regiones y una revisión bibliográfica costó aproximadamente 50.000 dólares estadounidenses. Evaluaciones más pequeñas que mantienen altos estándares de calidad podrían realizarse por aproximadamente 30.000 dólares.

Programas piloto como una alternativa/complemento a los análisis de mercado

Es recomendable, en la medida de lo posible, realizar análisis de mercado. Sin embargo, también existen otros mecanismos para saber qué funciona y qué no, y a veces pueden utilizarse en lugar de un análisis de mercado o como un análisis adicional. Uno de estos mecanismos es la prueba piloto: a través de ella se puede probar IMESUN en un entorno específico a pequeña escala para evaluar la experiencia y extraer lecciones que se agreguen al diseño del programa a mayor escala y en un plazo de tiempo mayor.

¿Qué apoyo puede proporcionar el Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

El Equipo de coordinación global de IMESUN puede:

- Compartir herramientas para diseñar los análisis de mercado, *que incluye la Guía de master trainers para el análisis de mercado de SDE* y los términos de referencia para análisis de mercado previos.
- Proporcionar asesoría técnica en el diseño de los análisis basándose en las particularidades de cada caso.
- Dar referencias de consultores calificados para este tipo de análisis (en el caso de organizaciones con experiencia limitada en análisis de mercado, se recomienda externalizar este ejercicio).

2.2 Identificación de organizaciones socias y desarrollo de alianzas

Sobre la base de las conclusiones del análisis de mercado, se debe identificar organizaciones² socias para implementar IMESUN. Se trata principalmente de organizaciones que desarrollan programas de formación IMESUN (PSF) y otras que tienen un papel en la implementación de IMESUN (coordinación, desarrollo de materiales o distribución). En este capítulo se ofrece una breve reseña acerca de cómo desarrollar alianzas con estas organizaciones, y se presentan ejemplos de actuales socios IMESUN.

Proveedores de servicios de formación (PSF)

Los PSF de IMESUN son la columna vertebral de la estructura de implementación, ya que sus facilitadores llegan al mercado final (empresarios potenciales y existentes).

Si bien la gama de organizaciones potenciales PSF de IMESUN es amplia (por ejemplo, organizaciones públicas o semipúblicas, organizaciones de SDE comerciales, ONG, etc.), deben tener un mandato en desarrollo pymes, además de contar con la capacidad de prestar servicios de formación de calidad de manera competitiva y sostenible.

Una vez se selecciona el PSF de IMESUN, normalmente se espera que la organización:

- Firme un Memorando de entendimiento (MdE) con la OIT o el ente que se encuentra a cargo de la coordinación de IMESUN en el país.
- Cuenten con por lo menos dos facilitadores de IMESUN certificados.
- Comercialice el programa IMESUN.
- Tenga un alcance de por lo menos 45 clientes en tres programas IMESUN por año y por facilitador.
- Mantenga los estándares de calidad e informe a la OIT sobre todas las actividades de IMESUN realizadas.

Para establecer una alianza con una PSF se deben realizar los siguientes pasos:

- **Generar interés entre los potenciales PSF.** Tras tener un panorama del mercado de la prestación de servicios de formación e identificar los potenciales PSF de IMESUN, se debe de generar su interés. Esto se puede hacer en contacto directo con potenciales PSF o a través de talleres o campañas mediáticas dirigidas a más organizaciones, informando sobre las actividades previstas y la posibilidad de solicitar el ingreso como PSF de IMESUN.
- **Proceso de aplicación de PSF y proceso de selección.** Cuando un PSF potencial muestra interés, se le pide llenar un formulario de solicitud. A partir de entonces, se realizarán visitas in situ y entrevistas. Las entrevistas se llevan a cabo al equipo directivo y facilitadores de las organizaciones consideradas potencialmente apropiadas (véanse más adelante los criterios). La información obtenida a través del formulario de solicitud y entrevistas se evalúan mediante una Matriz de criterios de calificación, y se toma una decisión sobre si aceptar al solicitante como un PSF

² En algunos documentos de IMESUN, los términos “organizaciones asociadas” y “Proveedor de servicios de formación” se utilizan como sinónimos para referirse a los proveedores de formación. Aquí, PSF se utiliza para las organizaciones que participan en la formación; y las organizaciones asociadas incluyen también a quienes colaboran con otras funciones.

de IMESUN. Este proceso no otorga exclusividad: podrán participar PSF que operan en el mismo mercado.

Criterios de selección de los PSF

Para poder convertirse en un PSF de IMESUN, el proveedor debe:

- Ser una persona jurídica.
- Tener un mandato y experiencia considerable en desarrollo del sector privado.
- Tener potencial para crecer.
- Contar con una cartera de clientes y/o un plan de mercadeo para IMESUN, con una distancia que no resulte tan lejos entre el cliente y los PSF (comparado con las circunstancias locales).
- Tener la capacidad de movilizar los recursos humanos necesarios; por lo menos, dos potenciales facilitadores de IMESUN que cumplan con los criterios (véase la sección sobre el desarrollo de facilitadores).
- Tener la capacidad de movilizar los recursos financieros necesarios para su ejecución.
- Tener la capacidad de organizar o disponer de la infraestructura logística necesaria (incluyendo los medios para realizar visitas de negocios y eventos de formación).
- Comprometerse a firmar un Memorando de entendimiento (MdE) con la OIT o el órgano nacional de coordinación y a integrar actividades de IMESUN en su día a día.

- **Preparación y firma de un memorando de entendimiento (MdE).** Luego de seleccionar un PSF de IMESUN, se debe de preparar el MdE entre la organización y la OIT y/u otro organismo coordinador que represente a la OIT. En este documento se especifican los derechos y las responsabilidades en la implementación de IMESUN, y ambas partes deben firmarlo. También se firman MdE entre el PSF y los facilitadores de IMESUN afiliados a cargo de una formación. Asimismo, candidatos a facilitadores elaboran declaraciones de disponibilidad al postularse para el proceso de formación de facilitadores.

Alianzas en otras áreas

Además de la oferta de formación, las organizaciones socias pueden llevar a cabo otras funciones complementarias para facilitar la implementación de IMESUN: coordinación de las actividades de IMESUN o parte de ellas en un área específica, impresión y distribución de materiales, etc.

Estas funciones pueden asumirlas las organizaciones que también son PSF u organizaciones ajenas a la formación.

Por ejemplo, cuando no existe un proyecto de la OIT para implementar IMESUN, se pueden establecer alianzas entre la OIT y una organización nacional que asume la coordinación general de las actividades de IMESUN en el país.

Estas alianzas se acuerdan con la OIT en función de cada caso y se formalizan mediante el instrumento que se considere más apropiado (por ejemplo, memorando de entendimiento, licencia u otro). En algunos casos, tanto formación como las demás funciones pueden ser realizadas por organizaciones creadas específicamente

para este propósito después de la introducción de IMESUN. Este es el caso de las asociaciones IMESUN en varios países.

Ejemplos de organizaciones socias de IMESUN

Vietnam: El Departamento General de Formación Profesional (GDVT, por sus siglas en inglés) y la Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (VCCI, por sus siglas en inglés)

El Departamento General de Formación Profesional (GDVT), que depende del Ministerio de Trabajo, Personas en Condición de Discapacidad y Asuntos Sociales (MOLISA) de Vietnam, ha adoptado IMESUN para su programa “Un millón de agricultores” con el objetivo de formar a un millón de agricultores por año. IMESUN se impartirá con la formación técnica en su red de 131 universidades de formación profesional, 400 centros de formación profesional y 800 centros de formación. Actualmente, 16 *master trainers* de IMESUN se están formando en el GDVT para formar instructores de las instituciones de formación que de él dependen. Aparte de la formación, el GDVT también participa en la adaptación de materiales y su distribución, así como en la coordinación de la implementación de IMESUN dentro de la iniciativa “Un millón de agricultores”.

La Cámara de Comercio e Industria de Vietnam (VCCI) ha sido una organización socia de IMESUN desde 1998, cuenta con un grupo de *master trainers* y facilitadores afiliados, que además de formación, realizan apoyo poscapacitación (por ejemplo, por los vínculos con los clubes de negocios de la VCCI y sus miembros). Además de la formación, la VCCI también está a cargo del desarrollo y distribución de materiales IMESUN, entre otras funciones, y proporciona un foro para que sus facilitadores puedan reunirse e intercambiar experiencias.

Zimbabue: Royal Business Consult Trust

El Royal Business Consult Trust (RBCT), un ejemplo de un socio privado, es un actor clave de IMESUN en el sur de África, y también uno de los socios más antiguos de IMESUN del mundo. Es el principal distribuidor de materiales de IMESUN en la región del sur de África, ofrece servicios de formación en diferentes niveles y servicios de consultoría relacionados con IMESUN a actores del Gobierno y privados. Por ejemplo, se ha involucrado en procesos de desarrollo de *master trainers* en la región, así como en la adaptación de los materiales a los diferentes contextos de cada sector.

Sri Lanka: Asociación IMESUN

La Asociación IMESUN de Sri Lanka se crea en 2003, en preparación para el cierre gradual de un proyecto IMESUN de la OIT. La conforman 63 organizaciones socias, 28 *master trainers* y 330 facilitadores: son miembros asociados y pagan una cuota para el funcionamiento de la asociación. La misma asociación prevé el desarrollo y la distribución del material de formación, el desarrollo de facilitadores y servicios de intermediación para contratar facilitadores, entre otros servicios. Los miembros de la asociación hasta la fecha han formado en IMESUN a más de 20.000 empresarios potenciales y existentes.

¿Qué apoyo puede proporcionar Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

El Equipo de coordinación global de IMESUN puede asesorar sobre la selección de potenciales organizaciones socias, entregar copias de herramientas como formularios de evaluación para PSF, así como ejemplos de acuerdos celebrados con otras organizaciones (por ejemplo, memorandos de entendimiento o cartas de acuerdo).

2.3 Desarrollo de facilitadores

Los facilitadores tienen un papel esencial en la implementación de IMESUN: son responsables de la formación de los empresarios potenciales y existentes –partiendo del análisis de necesidades de formación, hasta el seguimiento y apoyo poscapacitación– de forma independiente y en línea con los estándares de calidad de IMESUN para satisfacer las necesidades de los beneficiarios.

El desarrollo del facilitador de IMESUN consta de múltiples fases. A continuación se presenta el proceso de desarrollo del facilitador y la certificación:

El ciclo de formación de facilitadores (FdF):

- **Selección de los candidatos.** Tras identificar las organizaciones asociadas y formalizar su proceso como organización operadora, los facilitadores de las organizaciones asociadas se seleccionan para la formación. Los consultores individuales o empresas unipersonales que operan como instructores también pueden solicitar ingresar como facilitadores de IMESUN. Los candidatos se seleccionan en función de la información de la «Ficha de inscripción para facilitadores» y/o en las entrevistas; también se les podrá realizar una prueba escrita con contenidos generales de IMESUN. El requisito mínimo es una combinación de por lo menos dos de los siguientes tres elementos: experiencia profesional en servicios de desarrollo empresarial (SDE), experiencia en formación de adultos y experiencia empresarial propia.
- **Participación en el seminario inicial de formación de facilitadores.** El seminario de FdF, facilitado por un *master trainer*, presenta a los participantes el contenido técnico de los componentes de IMESUN pertinentes y metodologías de formación de adultos con un enfoque participativo (incluyendo el desarrollo de al menos una sesión práctica por cada participante durante el taller). La culminación exitosa del taller requiere una puntuación lo suficientemente alta en la «Ficha de desempeño del facilitador» y la aprobación de un postest (véase más adelante la sección Certificación). Una parte importante del taller es el desarrollo de planes de acción por parte de los candidatos a facilitadores para los siguientes pasos del ciclo de FdF (como se describe más adelante). La duración del taller FdF varía dependiendo del número de componentes: con un solo componente (o una combinación de GIN e ISUN, que por lo general se entregan juntos), 6-10 días; y si se incorpora otro programa (MESUN o ESUN), 10-14 días.
- **Implementación de al menos una Formación de empresarios (FdE)** para cada componente de IMESUN bajo la supervisión de un *master trainer*; así, el candidato a facilitador pone en práctica los conocimientos adquiridos y el *master trainer* evalúa en qué medida el desempeño del candidato es satisfactorio. En esta fase, los candidatos realizan todas las actividades normalmente requeridas en un ciclo completo de Formación de empresarios (FdE), principalmente: selección de los participantes, realización de un análisis de necesidades de formación, diseño de un programa de formación, realización de un seminario de FdE, apoyo poscapacitación mediante la asesoría individual o grupal, y presentación de informes de ejecución de actividades a los *master trainer*. Como parte de este ejercicio, el candidato debe desarrollar al menos un estudio de caso de un cliente que haya recorrido todo el ciclo de FdE y cada componente de la metodología IMESUN, describiendo el apoyo prestado (incluyendo costos) y su impacto (comparando

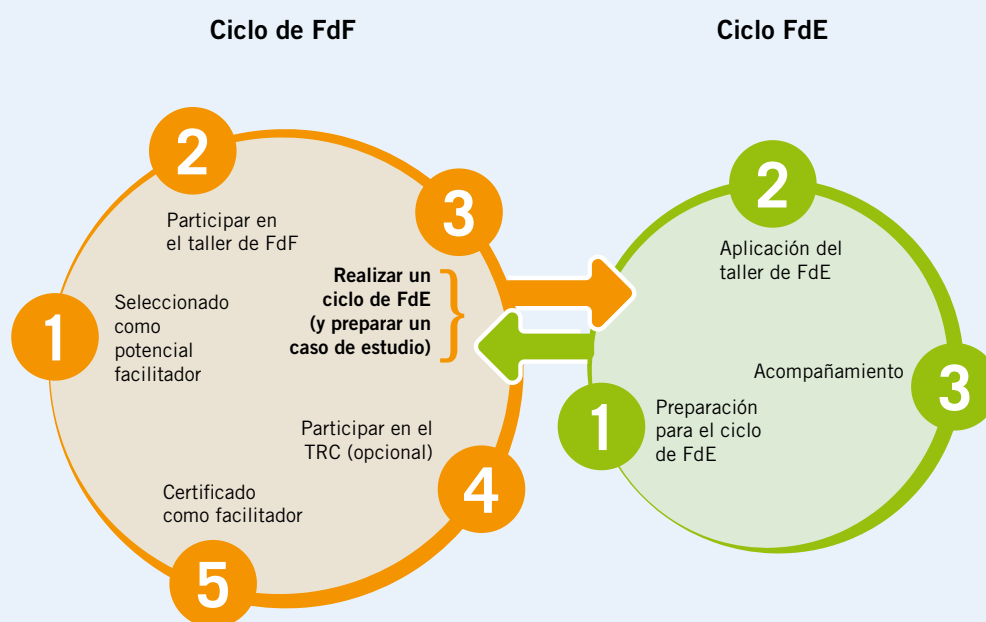
la situación antes y después de la formación del cliente). El desempeño del candidato durante esta fase se verifica con la «Ficha de desempeño del facilitador» (observación física del *master trainer* a cargo de la supervisión) y con la entrega de estos casos y de los informes de formación al *master trainer*. Usualmente, esta fase se extiende varios meses, ya que implica el diseño y la implementación de uno o más ciclos de formación completos, dependiendo del número de componentes de IMESUN.

- **Participar en un Taller de refuerzo de competencias (TRC) (opcional).** El desarrollo de este seminario está a cargo de los *master trainers*. Su realización es opcional: cuando se considere necesario en función de los resultados de la fase práctica. Su objetivo es abordar los problemas encontrados durante la fase práctica y afinar las competencias del facilitador para la certificación. El TRC dura normalmente de 3 a 10 días, dependiendo del número de componentes de IMESUN.
- **Certificación.** Al completar los pasos anteriores, los facilitadores reciben un Certificado de facilitador de IMESUN, emitido por el *master trainer* responsable. Con él, pasan a ser facilitadores de IMESUN (o facilitadores de GIN-ISUN, facilitadores de MESUN o facilitadores de ESUN, dependiendo de los componentes realizados) y podrán brindar servicios de formación utilizando los materiales de IMESUN y la marca. Los certificados de facilitadores no tienen fecha de caducidad; sin embargo, si un facilitador no demuestra suficiente actividad (ejecución de al menos un ciclo FdE cada tres años), se clasificará como facilitador no activo, y los *master trainers* no proporcionarán referencias de sus servicios de formación. Los certificados de asistencia que se entregan al completar el taller de FdF o de actualización en el TRC solo son pruebas de asistencia, y no deben confundirse con los certificados de acreditación de competencias de los facilitadores (certificados como facilitadores de IMESUN).

Requisitos mínimos para certificarse como facilitador de IMESUN

- Participó exitosa en el seminario de FdF que incluía los componentes de IMESUN (y con una calificación suficiente en la Ficha de desempeño del facilitador).
- Realizó por lo menos un ciclo FdE completo: desde la comercialización inicial hasta la evaluación poscapacitación) en cada componente de IMESUN correspondiente con resultados satisfactorios.
- Desarrolló por lo menos un estudio de caso del cliente en cada componente de IMESUN correspondiente, analizando el ciclo completo de FdE y sus efectos en los clientes, basándose en una visita a las instalaciones de la empresa.

Gráfico 3. Proceso de desarrollo del facilitador



Elección del componente de formación

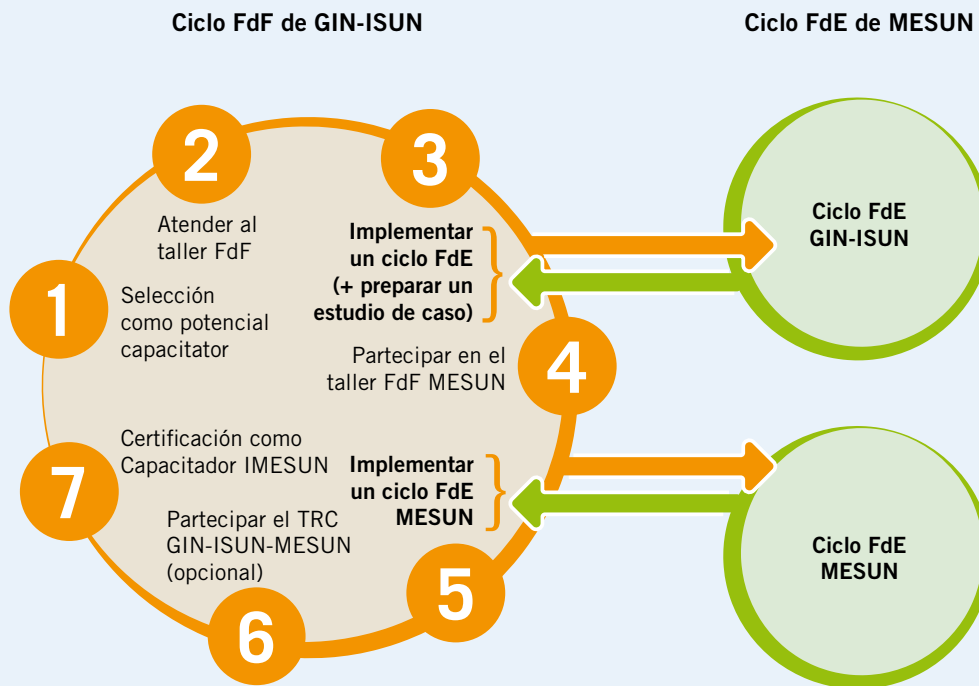
Al diseñar el proceso de formación del facilitador se debe decidir qué componentes incluir: uno solo (GIN, ISUN, MESUN o ESUN) o varios. Con un solo componente –o al combinar GIN e ISUN, que generalmente se ofrecen juntos–, el proceso se da como se describió anteriormente.

Si se incorpora un segundo componente, cada paso del ciclo de FdF deberá:

- i. Repetirse para el segundo componente, o
- ii. Extender la duración para cubrir el segundo componente. Por ejemplo, un proceso que incluya ISUN (o GIN-ISUN) y MESUN, normalmente incluiría dos talleres de FdF de 5 días cada uno (o un solo taller FdF de 10 días), dos ciclos de FdE (uno para cada componente) y sería opcional un taller de refuerzo de competencias (TRC) de 3-5 días que cubriría ambos componentes.

El certificado de competencia (o certificado de aptitud) entregado siempre plasmará qué componentes se incluyeron en el ciclo de formación.

Gráfico 4. Proceso de desarrollo del facilitador extendido para dos componentes



Duración

El proceso, desde la identificación de potenciales facilitadores hasta su certificación final, normalmente dura un mínimo de 6-9 meses. En la planificación de un proceso de desarrollo de facilitadores es importante tener en cuenta que se trata no solo de organizar el taller de FdF –y, en algunos casos, un TRC para los candidatos a facilitadores–, sino también realizar un ciclo completo de FdE por parte de los candidatos, que puede llevar varias semanas.

Formadores de facilitadores

Los candidatos a facilitador reciben la formación y certificación de los *master trainers* de IMESUN, que a menudo son subcontratados por agencias interesadas en llevar a cabo este trabajo. Si no existen *master trainers* en el país, uno de otro país puede realizar el trabajo.

Los procesos de formación de facilitadores pueden implicar a diversas organizaciones: pueden ser lanzados, financiados e implementados por una misma organización, o pueden lanzarse a solicitud de una organización, financiarse por otra y ejecutarse por una tercera.

El Centro Internacional de Formación (CIF) de la OIT también ofrece servicios de FdF: en cursos abiertos en el CIF en Turín, Italia, o con cursos personalizados en el país de la organización solicitante. Para impartir estos cursos, el CIF se apoya en la red de *master trainers*.

Costos

Los costos de un proceso de formación de facilitadores varían en función del país (costos locales) y número de componentes.

Para un ciclo básico de formación de facilitadores, el presupuesto debe contemplar como mínimo lo siguiente:

- Los honorarios de consultoría y gastos de viaje (cuando proceda) de los *master trainers* (idealmente, dos) para llevar a cabo el taller inicial de FdF, y en algunos casos, el TRC y acompañamiento durante la fase de práctica (realización de ciclo de FdE por parte de los candidatos a facilitadores).
- Los costos de logística del taller de FdF inicial y, cuando proceda, el TRC.
- Los costos de logística de los ciclos de FdE de la fase de práctica bajo la supervisión del *master trainer*. El costo del ciclo de FdE podría ser cubierto total o parcialmente por medio de una cuota/pago del importe del curso cobrado a los empresarios.

Los costos de un ciclo de FdF son de entre 50.000 y 80.000 dólares estadounidenses.

La organización ejecutora –la OIT u otra organización– cubre normalmente los costos. De acuerdo con la práctica ya establecida, se solicita una cuota/pago a los participantes (en este caso, a los candidatos a facilitadores), que puede cubrir sea el costo total de la formación o parte de ella. Se considera que esta práctica mejora los resultados de la formación.

Enfoque de género

En lo que respecta a los facilitadores, hay dos aspectos de vital importancia. En primer lugar, los facilitadores potenciales –mujeres u hombres– tienen que demostrar el compromiso y la capacidad para diseñar con eficacia y prestar servicios de formación sensibles al género; por ejemplo, incluyendo a mujeres y hombres, identificando las diferencias en sus situaciones e incluyéndolas en el diseño de la formación. Si esta capacidad es débil al inicio (lo cual se evalúa durante la selección de los candidatos), es necesario apoyar a los seleccionados para que desarrollen esta capacidad en el transcurso del programa. En segundo lugar, debe tenerse muy en cuenta el equilibrio de género: tener mujeres y hombres en el grupo de facilitadores es importante no solo para la promoción de la igualdad de oportunidades, sino también porque pueden requerirse ejemplos de mujeres, particularmente, en contextos en los que las desigualdades de género persisten entre el grupo objetivo; en esos casos, también puede ser más fácil para las participantes interactuar con facilitadoras mujeres.

¿Qué apoyo puede proporcionar Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

Los *master trainers* se han formado para operar independientemente y llevar a cabo procesos de FdF de IMESUN de alta calidad –desde el comienzo hasta el final–, y cuentan con las herramientas necesarias –en particular, manuales de facilitador–. El Equipo de coordinación global de IMESUN puede sugerir *master trainers*, facilitar su información de contacto y compartir ejemplos de términos de referencia para *master trainers*.

2.4 Desarrollo de los *master trainers*

Los *master trainers* se seleccionan de entre los facilitadores con excelente trayectoria, y forman la columna vertebral de la estructura de implementación de IMESUN. Su papel es fundamental no solo en la estrategia de efecto multiplicador como formadores de facilitadores, sino también garantizando calidad y manteniendo el nombre de la marca, así como en la comercialización y promoción.

Pasar por el ciclo de desarrollo de *master trainer* y conseguir la certificación otorga el reconocimiento de la OIT y socios externos sobre la excelencia en la formación, y a menudo ofrece oportunidades de negocios en áreas como la oferta de formación, desarrollo de materiales y realización de evaluaciones de programas o evaluaciones de impacto.

En este capítulo se describen los pasos del ciclo de formación del *master trainer*, los requisitos de certificación y otros procedimientos.

El ciclo de formación de los *master trainers* (FdMT)

- **La selección de candidatos.** Los potenciales *master trainers* se seleccionan de entre un grupo de facilitadores. A los criterios de selección similares a los usados para la selección de facilitadores (experiencia en SDE, experiencia en formación de adultos y/o ser propietario de empresa), se suma una evaluación de su historial como facilitadores de IMESUN. Dado su papel clave en la implementación de IMESUN, los facilitadores con un desempeño ejemplar y de alta calidad, y con visión estratégica de los vínculos de la formación en gestión, el desarrollo de empresas, la creación de empleo y el trabajo decente para mujeres y hombres se considerarán para ser “promovidos” a *master trainers*. La selección de postulantes a *master trainer* se realiza mediante la revisión de las solicitudes, hojas de vida y entrevistas con los candidatos. El Equipo de coordinación global de IMESUN tiene a disposición del senior *master trainer* los formularios de solicitud y las guías para las entrevistas.

Hay organizaciones que solicitan procesos de certificación de *master trainers* para su propio personal. Si bien esto se puede llevar a cabo en algunos casos, por lo general, los procesos de formación de *master trainers* se deben diseñar para incluir a facilitadores de IMESUN de una gama amplia de organizaciones a fin de ayudar a mantener la calidad y el libre acceso a IMESUN.

- **Participar en un taller de formación de *master trainers*.** El taller, facilitado por un senior *master trainer*, incluye una actualización sobre el contenido técnico de los componentes de IMESUN y metodologías de formación de adultos, temas con los cuales los facilitadores de IMESUN ya están familiarizados. Además, el taller pretende formar a los candidatos en las competencias adicionales de un *master trainer* (por ejemplo, mercadeo, desarrollo de la capacitación o monitoreo y evaluación) y desarrollar sus capacidades para su nuevo papel. Normalmente, el taller tiene una duración de 10-15 días, en función de la cantidad de componentes de IMESUN.
- **Realizar al menos un ciclo de FdF para cada componente de IMESUN.** Bajo la supervisión del senior *master trainer*, el ciclo proporciona a los candidatos experiencia práctica en el trabajo de *master trainer* y permite al senior *master trainer* evaluar el grado de competencia de los candidatos. El ciclo de FdF incluye los

pasos del proceso de formación de facilitadores: un taller de FdF inicial, la supervisión de una fase práctica en la cual los candidatos a *master trainer* realizan ciclos de FdE y opcionalmente un TRC para candidatos a facilitadores. Este proceso normalmente tiene una duración mínima de 6-9 meses: teniendo en cuenta que incluye uno o más ciclos FdF completos (con la ejecución de un ciclo FdE). Durante esta fase, el candidato a *master trainer* debe apoyar a los candidatos a facilitadores en el desarrollo de estudios de caso de (potenciales) empresarios. Mientras cada candidato a facilitador debe desarrollar por lo menos un caso con empresarios por cada componente de IMESUN, el candidato a *master trainer* tiene que desarrollar al menos un caso con facilitadores (supervisar el caso del cliente empresario desarrollado por los candidatos a facilitadores) por cada componente de IMESUN. Aparte del desarrollo de casos e informes de formación, se realiza un seguimiento del desempeño de los candidatos a *master trainer* con la «Guía de evaluación de competencias de master trainer».

- **Participación en un TRC.** El objetivo del TRC es dar la oportunidad a los candidatos a *master trainer* de compartir sus experiencias en la fase práctica (incluyendo el análisis de estudios de caso), fortalecer sus habilidades en las áreas requeridas según el resultado del autoanálisis y la evaluación del *senior master trainer*. El TRC normalmente dura 5-10 días, dependiendo de las necesidades de formación identificadas y los componentes de IMESUN incluidos.
- **Aprobar el examen de *master trainer*.** Este examen, realizado antes de la certificación (usualmente se desarrolla con el TRC), evalúa el nivel del candidato en las competencias de *master trainer*.
- **Certificación.** Al completar con éxito todos los pasos anteriores, se emite un certificado de competencia de *master trainer* y una licencia de operación. El certificado y la licencia confieren a su titular el derecho de presentarse como *master trainer* de IMESUN y ofrecer servicios de formación y otros relacionados con IMESUN. La licencia recoge las condiciones que deben cumplir sus titulares al realizar labores de *master trainers* (por ejemplo, comunicar e informar a la OIT sobre cualquier actividad de FdF, solicitar autorización para el uso del nombre o logotipo de la OIT y consultar a la OIT los precios de los materiales de IMESUN). El certificado de competencia de *master trainer* y la licencia son emitidos por el Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT en Ginebra por recomendación del *senior master trainer*, y tienen una validez de tres años. Para mantener el estado de *master trainer* y ser recertificado y relicenciado, deben mostrar un nivel suficiente de actividad: al menos un ciclo de FdF, o el equivalente, en el periodo de vigencia de la licencia. Una vez certificados, los *master trainers* se incluyen en la lista y sus datos de contacto se publican en la plataforma en línea Gateway IMESUN (véase el Capítulo 2.7). Al igual que los candidatos a facilitadores, los candidatos a *master trainer* pueden recibir un certificado de asistencia al taller de formación inicial y al TRC, que simplemente da fe de la participación.

Requisitos mínimos para la certificación inicial como *master trainer*

- Ser un facilitador de IMESUN certificado.
- Participar con éxito en el taller inicial de FdMT con los componentes de IMESUN correspondientes.
- Llevar a cabo al menos un ciclo completo de FdF para cada componente de IMESUN, incluyendo la implementación de por lo menos un ciclo completo de FdE de al menos el 30 por ciento de los candidatos a facilitador bajo su supervisión.
- Desarrollar por lo menos un estudio de caso de un facilitador, analizando el programa de formación completo, incluyendo casos de clientes empresarios formados por el candidato a facilitador.
- Participar con éxito en un TRC para candidatos a *master trainer* que incluía los componentes de IMESUN correspondientes.
- Aprobar el examen de *master trainer* que evalúa la adquisición de las competencias.

Requisitos mínimos para la renovación de la licencia de *master trainer*

- Llevar a cabo al menos un ciclo completo de FdF (incluida la implementación de por lo menos un ciclo completo de FdE de al menos el 30 por ciento de los candidatos a facilitador bajo su supervisión) en los tres años de validez del certificado.

Selección del componente de IMESUN

Al igual que en el nivel de facilitador, el contenido y la duración de las etapas de formación de los *master trainers* depende de los componentes de IMESUN seleccionados.

El certificado de competencia, al igual que en el caso de los facilitadores, señala qué componentes están incluidos en el ciclo de formación; esto es, si un *master trainer* se forma en GIN-ISUN solo se certificará en GIN-ISUN, y si lo hace en GIN-ISUN y MESUN se certificará en ambos.

El *master trainer* de IMESUN estándar podrá por lo menos ejecutar un ciclo FdF GIN-ISUN y MESUN, a menos que se haya tomado otra decisión en consulta con el Equipo de coordinación global de IMESUN para enfocarse en un solo programa en un país determinado en función de los beneficiarios finales y sus necesidades y capacidad de implementación.

Duración

El proceso de desarrollo del *master trainer* generalmente se extiende 1-2 años. Además de la participación de los candidatos en dos talleres, realizan una práctica entre estos dos talleres, periodo en el cual ejecutan uno o más ciclos de FdF completos (incluyen la supervisión y formación de candidatos a facilitadores durante la ejecución de un ciclo de FdE). Por lo tanto, a la hora de planificar el proceso es importante tener en cuenta las necesidades de tiempo y recursos para ejecutar tanto un ciclo de FdF y un ciclo de FdE, como los talleres desarrollados para los candidatos a *master trainer*.

Senior master trainers

Los *master trainers* reciben formación de especialistas autorizados por el Equipo de coordinación global de IMESUN. Generalmente son *master trainers* con amplia experiencia en procesos de FdF seleccionados uno a uno para convertirse en *senior master trainers*. A fin de maximizar su impacto, se recomienda que entre dos y cuatro de estos especialistas trabajen juntos en un Equipo de *senior master trainers* en la aplicación de los procesos de FdMT.

Si bien la iniciativa y los fondos para un proceso de desarrollo de *master trainers* pueden provenir de múltiples organizaciones, el Equipo de coordinación global de IMESUN debe aprobar el proceso para garantizar los estándares globales. Una vez aprobado, el Equipo de coordinación global de IMESUN proporciona asistencia práctica a los *senior master trainers* para orientar el proceso de planificación e implementación de este proceso.

Costos

Al igual que con el ciclo de FdF, los costos de un ciclo de FdMT varía según el país (costos locales) y el número de componentes.

Para un ciclo básico de formación de *master trainers* (FdMT) de IMESUN, el presupuesto debe contemplar como mínimo los siguientes costos:

- Los honorarios de consultoría y gastos de viaje (en su caso) del equipo de *senior master trainers*, generalmente compuesto por al menos dos personas, para desarrollar dos talleres (taller inicial de FdMT y TRC) y asesorar en la fase de prácticas (ejecución de un ciclo de FdF por parte de los candidatos a MT), proceso que se da entre ambos talleres.
- Los costos de logística de los dos talleres (FdMT inicial y TRC).
- Los costos de logística asociados a la ejecución de los ciclos de FdF en el periodo de prácticas de los candidatos a *master trainer* (incluye la supervisión de la aplicación de los ciclos de FdE por parte de los candidatos a facilitadores en su periodo de práctica).

Un reciente ciclo de FdMT en Vietnam costó aproximadamente 150.000 dólares. Este monto cubriría principalmente los costos internacionales, pues gran parte de los locales corrieron por cuenta de la contraparte: la GDVT. Generalmente se solicita el pago de una cuota/honorarios a los candidatos a *master trainer*, que cubren parte o la totalidad de los costos de formación. Esto se hace para incentivar el aprendizaje y asegurar un nivel de compromiso alto.

Enfoque de género

Al igual que con los facilitadores, los potenciales MT tienen que tener la capacidad de integrar el enfoque de género en su trabajo desde el principio. Si no cuentan con las destrezas necesarias, se deben desarrollar en el ciclo de formación. Los facilitadores candidatos a MT deberán incorporar el enfoque de género en los mecanismos de comercialización y selección apropiada para impulsar la participación tanto de mujeres como de hombres.

¿Qué apoyo puede proporcionar el Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

Como organismo que certifica el nivel de *master trainer*, los procesos de desarrollo de MT de la OIT deben siempre iniciarse consultando al Equipo de coordinación global de IMESUN. Este equipo puede poner en contacto con los *senior master trainers*, facilitar ejemplos de términos de referencia y asesorar sobre otros aspectos del proceso. Los informes sobre todas las fases del proceso deben compartirse con el equipo, que también participa en el proceso de evaluación final de los candidatos a *master trainer* para su certificación con revisiones en línea o de forma presencial.

2.5 Adaptación, traducción, impresión y distribución de materiales

La calidad de los materiales es uno de los factores de éxito de IMESUN. Mantener esta calidad es clave para la sostenibilidad y expansión sostenida del programa.

Este capítulo describe cómo los *master trainers* y los facilitadores pueden acceder y usar los materiales de IMESUN desarrollados por la OIT (incluyendo las versiones internacionales estándar de los cuatro componentes, adaptaciones sectoriales y 40 traducciones en diversos idiomas). Además, describe cómo proceder en caso de adaptar, traducir o distribuir materiales.

Acceso a los materiales

En el ciclo inicial de formación para la certificación, los *master trainers* y los facilitadores reciben una copia de los materiales necesarios para desarrollar una formación de empresarios (en el caso de los facilitadores) o de facilitadores (en el caso de los *master trainers*).

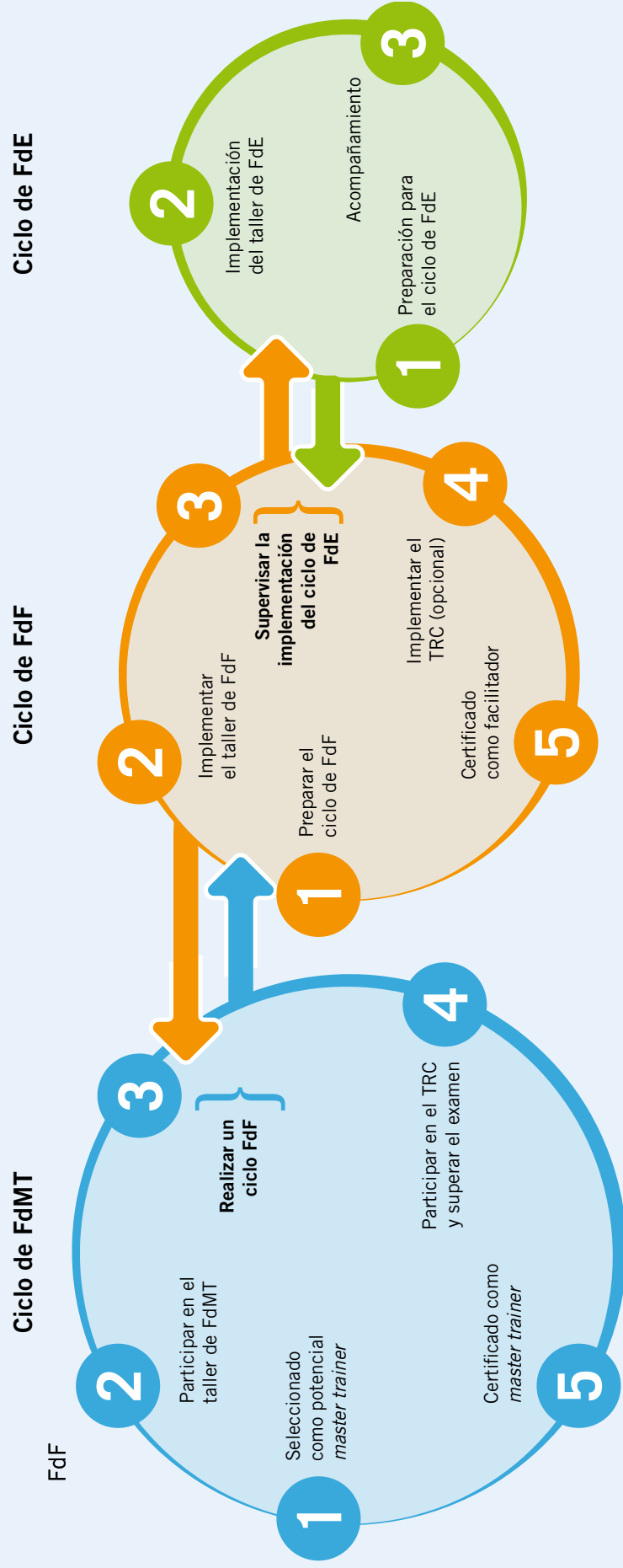
Ellos, a su vez, proveerán copias para empresarios potenciales o existentes que participen en los talleres de FdE.

En caso de que los facilitadores requieran más copias de material o si otra persona está interesada en adquirirlas, se procede de la siguiente manera:

- En formato electrónico a través de la página web de IMESUN³ (accesible al público en general) o en la plataforma en línea Gateway de IMESUN (accesible solo para los facilitadores y los *master trainers* certificados, así como para los representantes de organizaciones socias, personal de la OIT registrado y usuarios activos de la Gateway). Además de las copias electrónicas de los manuales contenidos en la página web pública, la Gateway también contiene todas las herramientas complementarias que facilitadores, *master trainers* y organizaciones ejecutoras puedan requerir (por ejemplo, análisis de necesidades de formación y formatos de monitoreo y evaluación).
- En formato impreso, se pueden comprar a través del Departamento de Publicaciones de la OIT (las consultas deben enviarse a: pubvente@ilo.org) o en los puntos regionales de distribución (oficinas de la OIT, proyectos u organizaciones nacionales con autorización para la impresión y la licencia de distribución), sobre cuya ubicación informa el Equipo de coordinación global de IMESUN. Este canal está abierto para cualquier organización o persona interesada.

3 www.ilo.org/siyb

Gráfico 5. Las interrelaciones de los ciclos de formación de master trainers (FdMT), formación de facilitadores (FdF) y formación de empresarios (FdE) en el desarrollo de *master trainers*



Nota: En aras de la simplicidad, los procesos transversales (M&E y la transversalidad de género) no se muestran en el diagrama.

Se debe tener en cuenta que:

- Los materiales para facilitadores de IMESUN únicamente los pueden usar los facilitadores y los *master trainers*.
- Los materiales de IMESUN para empresarios y potenciales empresarios pueden usarse en autoaprendizaje. Sin embargo, para alcanzar los resultados esperados se recomienda suscribirse a los programas de formación de IMESUN en la medida de lo posible.

Cualquier otro uso de los materiales distinto al de la formación de IMESUN por parte de facilitadores certificados o de autoaprendizaje tiene que ser aprobado por el Equipo de coordinación global de IMESUN.

Adaptación, traducción, impresión y distribución de materiales

Aunque existe una amplia gama de materiales de IMESUN (véase la Parte I), en algunas situaciones, necesitan adaptarse a contextos geográficos o temáticos o a grupos específicos. El análisis de mercado proveerá indicaciones acerca del tipo de materiales requeridos en el contexto. Si los materiales (originales o adaptados) no existen en la lengua requerida, se pueden traducir.

En caso de no disponer de la cantidad de material necesario, una organización puede imprimirlos y hacer las veces de distribuidor. En tales casos, las condiciones para la venta de materiales serán acordadas entre la organización y la OIT.

Dado que el derecho de autor de los materiales es de la OIT, en todos los casos –adaptación, traducción e impresión– el permiso se debe solicitar al Equipo de coordinación global de IMESUN, que será el enlace con las unidades de la OIT correspondientes para facilitar la emisión de las autorizaciones oficiales requeridas (licencias de impresión, adaptación o de impresión/distribución). Esto asegura que los materiales se asocien con la marca IMESUN tengan una calidad estándar y que se impriman y distribuyan de acuerdo a los principios básicos de IMESUN: libre acceso y precios razonables.

Costos implicados

Los costos de los materiales existentes varían según el distribuidor. Por ejemplo, un kit de materiales ISUN (el manual del participante y la ficha de plan de negocio) actualmente cuesta aproximadamente 55 dólares en el Departamento de Publicaciones de la OIT en Ginebra y el Juego empresarial IMESUN, 295 dólares.

Los distribuidores locales (por ejemplo el RBCT en África Meridional o la Asociación IMESUN de Sri Lanka en Asia) pueden ofrecer descuentos por adquisición de grandes cantidades.

En el caso de nuevos materiales, los costos de adaptación, impresión y traducción tienen que tenerse en cuenta. Si se imprime copias del Juego empresarial y se venden localmente, se debe pagar derechos al Instituto de Emprendimiento de Sudáfrica (IES), cotitular de los derechos de autor.

¿Qué apoyo puede brindar el Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

El Equipo de coordinación global de IMESUN puede facilitar el contacto con el Departamento de Publicaciones de la OIT para obtener los permisos para la impresión, distribución o traducción.

También puede informar sobre los puntos globales de distribución de materiales impresos (Departamento de Publicaciones de la OIT) o en las diferentes regiones. Las copias electrónicas de los materiales se pueden obtener en la Gateway de IMESUN, el cual es actualizado por este equipo.

2.6 Implementación de la formación de empresarios

Si bien los cuatro componentes de IMESUN están dirigidos a diferentes tipos de usuarios, la principal clientela son potenciales empresarios y micro y pequeñas empresas, que frecuentemente operan en la economía informal.

Un facilitador certificado por la OIT que generalmente trabaja para una organización socia de IMESUN brinda la formación a empresarios y potenciales empresarios. Aunque el papel de los *master trainers* es más amplio, ellos también pueden realizar formaciones para empresarios.

El ciclo de FdE se describe a continuación. El cálculo de costos y la fijación de precios de los servicios de formación para emprendedores, un área de creciente importancia en la comunidad que trabaja en el desarrollo del sector privado, se abordan en la segunda sección de este capítulo.

El ciclo de formación de empresarios (FdE)

El ciclo FdE está compuesto por los siguientes elementos:

- **Comercialización.** El facilitador y/o la organización responsable de la implementación de IMESUN tiene que establecer vínculos con clientes y encontrar la forma de brindarles formación pertinente a precios competitivos. En este sentido, las actividades de mercadeo deben considerar el criterio de las «7 P», aplicado a la formación en gestión empresarial: el producto (la formación) debe ser personalizado, la promoción debe culminar en la contratación de los servicios, el precio debe fijarse, y así sucesivamente. La guía de mercadeo de IMESUN para facilitadores puede ayudar en este proceso.
- **La selección de participantes.** Los criterios de selección de IMESUN –generales y relacionados con la empresa (véase la Tabla 1)– deben guiar este proceso. La “Ficha de aplicación para IMESUN” es una herramienta útil para evaluar estas características. La selección final de los participantes se puede realizar usando el «Árbol de selección de IMESUN», que también ayudará a determinar cuáles son los componentes de formación más adecuados para cada candidato.

Tabla 1. Criterios de selección para los participantes en IMESUN

Criterios generales	Criterios generales	
Todos los candidatos	Empresarios potenciales	Empresarios existentes
<ul style="list-style-type: none"> • Saber leer y escribir • Edad • Sexo 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación y disponibilidad para iniciar negocios. • Tener una idea de negocio concreta. • Tener habilidades técnicas para iniciar el negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un negocio viable. • Experiencia en empresa. • Puesto en la empresa.

- **Análisis de las necesidades de formación.** Además de asegurarse que los participantes reciban el grado adecuado de formación con los componentes de IMESUN (GIN, ISUN, MESUN, ESUN), se debe hacer un análisis de las necesidades específicas de aprendizaje para diseñar un programa de formación pertinente. Las necesidades de formación se pueden evaluar usando la «Ficha de entrada a IMESUN» completada por los facilitadores en las entrevistas con los potenciales participantes en la etapa previa (selección de participantes). Esta ficha contiene dos preguntas sobre las expectativas de aprendizaje y preguntas que indican hasta qué punto los candidatos tienen dominio de conceptos de gestión empresarial.
- **Elaboración y diseño.** Este paso consiste en organizar los aspectos logísticos para el taller de formación (reserva del lugar para la formación, invitación, preparación de materiales y equipos, etc.) y el diseño del programa teniendo en cuenta las necesidades formativas. Las guías del facilitador de MESUN dan orientaciones al respecto.
- **Implementación – Taller de FdE.** El elemento principal del ciclo de FdE es el taller de FdE, cuya duración varía en función del componente de IMESUN: generalmente, 3 días para GIN, 5 días para ISUN, 5-7 días para MESUN y 7-14 días para ESUN. Como se explica en la Parte I, cada componente de IMESUN tiene un objetivo: GIN, desarrollar una idea de negocio; ISUN, preparar el plan de negocio; MESUN, mejorar áreas específicas de la gestión de un negocio ya existente; y ESUN, crear una estrategia de crecimiento. Los contenidos de los talleres responden a esos objetivos. Los componentes GIN e ISUN pueden realizarse en un solo taller; mientras que MESUN y ESUN normalmente se realizan por separado. Si bien usualmente los talleres GIN e ISUN se realizan conjuntamente para reducir la inversión de tiempo, hacerlo por separado permite realizar los estudios/análisis de mercado entre un curso y otro. Las guías del facilitador de IMESUN ofrecen apoyo y normas sobre cómo estructurar y ejecutar los talleres de IMESUN usando los distintos componentes; y el programa de FdE da la oportunidad de poner en práctica técnicas de facilitación con metodologías de formación de adultos; especialmente, con enfoques vivenciales y participativos.
- **Implementación – Apoyo y seguimiento posformación.** El apoyo después de la formación inicial depende del componente utilizado:
 - **GIN:** El siguiente paso es, por lo general, participar en ISUN.
 - **ISUN:** El seguimiento consiste normalmente en asesoría individual o de grupo para ayudar a los beneficiarios a concluir su plan de negocios; y en algunos casos, consiste en facilitar la entrega del plan de negocios a una institución finan-

ciera. La asesoría orienta, en primer lugar, sobre la recolección de información, y posteriormente, sobre cómo completar el plan de negocios.

- **MESUN:** El seguimiento toma generalmente una de las siguientes formas:
 - **Asesoramiento individual:** Realizar visitas a terreno destinadas a identificar las áreas de mejora del negocio y guiar al empresario en la búsqueda de soluciones apropiadas.
 - **Asesoramiento de grupo:** Con un objetivo similar al del asesoramiento individual –identificar áreas en las que puedan realizarse mejoras e identificar soluciones–, se proporciona grupo. En algunos casos, además de la orientación del facilitador, también se pueden formar los llamados «grupos de mejora de negocios», que se reúnen periódicamente para analizar los retos y proporcionarse apoyo mutuo en la búsqueda de soluciones para superarlos.
 - **Cursos de actualización:** Proporcionar una segunda formación en MESUN para refrescar los conceptos. Esta formación puede ser útil, especialmente, si ha transcurrido mucho tiempo desde la primera sesión o si se requiere reforzar las habilidades y conocimientos de unos módulos determinados.
- **ESUN:** Es una combinación de formación y asesoramiento individual presencial. El seguimiento previsto para los componentes anteriores es parte de la formación misma. El tipo de apoyo y seguimiento deben basarse en una evaluación exhaustiva de las necesidades y requerimientos de los clientes. Tanto las guías del facilitador de IMESUN como las específicas sobre asesoramiento –disponibles solicitándolas al Equipo de coordinación global de IMESUN– ofrecen orientación para el seguimiento.
- **M&E (monitoreo y evaluación):** Proceso de recolección y análisis de información para verificar el progreso en la implementación de actividades de IMESUN y evaluar sus resultados. Las herramientas esenciales son:
 - El sistema en línea Gateway de IMESUN, que permite establecer el alcance del proceso de formación.
 - La «Ficha de evaluación de empresarios», la cual proporciona información sobre el impacto de la formación y otro tipo de apoyo en los empresarios. Los procedimientos y herramientas se describen en la sección sobre M&E.

Gráfico 6. Ciclo de formación de empresarios



Enfoque de género

El enfoque de género debe incluirse en cada etapa del ciclo de FdF. Esto significa, por ejemplo, que:

- La comercialización debe dirigirse a mujeres y a hombres, utilizando medios y mensajes que alcancen a ambos.
- La selección de los beneficiarios debería garantizar la igualdad de acceso para mujeres y hombres competentes: la proporción debería idealmente oscilar entre 40-60 por ciento, a menos que se plantee como una acción afirmativa para uno de los sexos.
- Al diseñar la formación, el lugar y el horario debe posibilitar la participación tanto de mujeres como de hombres, teniendo en cuenta sus responsabilidades familiares.
- Durante el taller de FdE, el facilitador debe asegurar que el contenido técnico responde a las necesidades de hombres y mujeres y garantizar que la facilitación permita a ambos participar.

¿Qué apoyo puede proporcionar el Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

La OIT generalmente centra su trabajo en el desarrollo de *master trainers* y facilitadores. En la formación de empresarios solo se involucra indirectamente, salvo cuando sean parte de las actividades de un proyecto de la OIT. Los facilitadores de IMESUN se forman para diseñar y ofrecer talleres de IMESUN de forma independiente, y cuentan con los materiales necesarios para hacerlo; sin embargo, cuando se requiera, el Equipo de coordinación global de IMESUN puede asesorar sobre los procesos y documentos para implementar la FdE; por ejemplo, términos de referencia o modelos de programas/horarios.

Costos y precios de la formación

Los costos del taller de IMESUN varían en función del país: desde los 250 dólares estadounidenses por cinco días de formación en Mauritania hasta los 1.700 en China⁴.

Tabla 2. Costos (en dólares estadounidenses) de la formación en IMESUN en algunos países⁵

País	Costo promedio de la formación ISUN (5 días)	Contribución de los participantes	Costo promedio de la formación MESUN (5 días)	Contribución de los participantes	Costo promedio de la FdF de IMESUN
Burkina Faso	400	1	•	•	•
China	1.700	0	1.200	45	11.000
Kenia	300	30	•	•	•
Mauritania	250	16	•	•	5.000
Mongolia	900	12	1.500	40	10.000
Nepal	300	0	385	0	
Sri Lanka	363	12	454	14	728

Al comenzar a ofrecer servicios de formación de IMESUN, los proveedores de servicios de formación (PSF) y los facilitadores tendrán que decidir si se cobrará y cuánto.

Para ello, el PSF debe conocer primero el costo del servicio que ofrecerá, que incluye generalmente –aunque no se limitan a ello– lo siguiente⁶

- **Recurso humano.** Los honorarios del personal de la organización (facilitadores y personal a cargo de la logística del taller) y del personal externo (cuando los facilitadores que impartirán la formación no son personal de la organización y se contratan).
- **Infraestructura.** Las instalaciones y el equipamiento propiedad de la organización (por ejemplo, computadoras o impresoras) y/o el alquiler de espacios y equipos, cuando sea necesario.
- **Materiales para la formación y papelería.** Los manuales de formación de IMESUN (que se pueden adquirir de proveedores aprobados por IMESUN, véase el Capítulo 2.6) y papelería necesaria.

4 Información proveniente de un estudio de seguimiento de IMESUN global de 2011.

5 Van Lieshout, S., Sievers, M. y Aliyev, M. (2012). *Start and Improve Your Business - Global Tracer Study 2011*. OIT, Ginebra.

6 Adaptado de Schulthess, T. (2006). *A Practical Training Course on How to Organize Training Events - Part 2: Background Reading*, IFC.

- **Transporte, alojamiento y comida.** Cuando se requiera, costos de almuerzos y refrigerios, transporte de los participantes y personal de servicios generales, alojamiento para los participantes y para el personal de servicios generales. Con respecto a estos costos, el PSF debe evaluar lo que realmente se requiere; por ejemplo, en general no se recomienda el pago de viáticos.
- **Comercialización.** Los comunicados de prensa, conferencias de prensa o eventos de sensibilización relacionados con la formación.
- **Comunicación.** Los servicios de teléfono, Internet o fax necesarios para la formación.
- **Gastos adicionales.** Los servicios públicos, impuestos, etc. requeridos para organizar la formación.

Tabla 3. Cálculo de costos (USD) de un taller de ISUN y apoyo de seguimiento para 20 participantes

Producto	Precio (USD)
Promoción	100
Honorarios de los facilitadores (2) para la preparación y desarrollo del taller	800
Manuales	60
Papelería	20
Instalaciones/local	100
Refrigerios	160
Transporte local	80
Honorarios de los facilitadores (2) para el seguimiento	400
Costo total (20 participantes)	1.720
Costo por participante	86
Con margen del 10% en el precio por participante	95

Nota: Adaptado del cálculo de los costos de la muestra de IMESUN preparado por master trainers en el taller sobre sostenibilidad de proveedores de SDE, organizado por el Fondo Empresarial Juvenil de la OIT en Arusha, Tanzania, en mayo de 2014.

Una vez calculados los costos del servicio de formación, se debe hacer un análisis del punto de equilibrio para establecer cuál debería ser la cuota que cubriría el costo del servicio. Calculada la tarifa, el PSF debe decidir el precio. Al hacerlo, también

debe considerar los honorarios de otros proveedores de formación y fijar un precio competitivo. Para establecer el precio, existen distintas formas⁷:

- Cobrar una tarifa que cubra los costos sin beneficios.
- Añadir un beneficio razonable (por ejemplo, del 10-15%) sobre precio que cubre los costos.
- Cobrar una tarifa que no cubra costo y subsidiar la formación con otras fuentes de ingresos (por ejemplo, cuotas de afiliación, venta de materiales, etc.).
- Ofrecer el servicio de forma gratuita y financiar el servicio de otras fuentes de ingresos.

En general, no se recomienda la última opción. Además de ser importante para la sostenibilidad financiera a largo plazo, cobrar una tarifa por el costo total o parcial, en efectivo o en especie (por ejemplo, cubriendo sus propios gastos de transporte o almuerzo), es en general un mecanismo útil para la selección de los participantes con voluntad de formarse y, por lo tanto, con mayor compromiso. De esta forma, el éxito en la creación de empresas y/o mejora de la gestión empresarial es mayor.

Si bien la mayoría de los PSF son conscientes de ello, algunos pueden ser reacios a cambiar de un esquema de servicios gratuitos a uno de pago, por diversas razones: por ejemplo, la suposición de que la demanda no es suficiente o de que otras organizaciones similares están ofreciendo el mismo producto de forma gratuita. Estas cuestiones ya deberían surgir durante el análisis de mercado (primer paso en la introducción de IMESUN). Si no hay demanda o si el mercado para este tipo de servicios ya está saturado, IMESUN no debe introducirse, a menos de que se pueda establecer una clara diferenciación entre IMESUN y los demás servicios. A menudo se plantea la preocupación de que los destinatarios de los servicios no estén dispuestos a pagar por haber recibido siempre el servicio de forma gratuita; en este caso, el PSF debe exponer los beneficios a sus grupos objetivo: es decir, formación de mayor calidad con mejores resultados.

A veces, como forma de promoción en la fase de introducción, los PSF pueden ofrecer los servicios de formación gratuitamente. Si bien esto puede ser útil para generar interés, desde un principio el PSF debe establecer claramente una fecha límite para la gratuidad de los servicios y un plan para iniciar el cobro de una tarifa.

Cuando los servicios se dirigen a destinatarios de muy bajos ingresos cuya participación es fundamental asegurar, al fijar los precios el PSF debe considerar su capacidad de pago para establecer una exoneración (parcial) de la tarifa y/o el establecimiento de subsidios. Esto es factible cuando existen fondos externos (por ejemplo, del Gobierno) o cuando una institución pública con un presupuesto asume los costos. Existe un fuerte consenso entre los organismos que trabajan en el desarrollo del sector privado en que, cuando se utilizan los subsidios, son preferibles los indirectos frente a los directos, y que debe haber una estrategia de salida clara para los subsidios.

7 Ibid.

2.7 Monitoreo y evaluación (M&E)

El M&E se refiere al proceso de recolección y análisis de información para verificar el progreso de ejecución de las actividades de IMESUN planificadas y evaluar en qué medida se están logrando los objetivos establecidos.

El M&E es una herramienta importante de gestión, ya que proporciona panorama de la situación, y permite, de ser necesario, realizar mejoras (por ejemplo, si la calidad de los servicios de formación prestados por un proveedor está por debajo de los estándares, se puede planificar una formación específica u otro tipo de apoyo). El M&E también es importante para la comercialización y la movilización de recursos destinados a los posibles socios, ya que ayuda a revelar los resultados en términos de alcance y los efectos de IMESUN en los beneficiarios.

Aunque es importante, el M&E también tiene sus retos –por ejemplo, en la captura de datos, en lo que respecta a la coordinación global, tener acceso a los datos confiables, comparables y completos del país; o en lo relativo a *master trainers* y facilitadores, recopilar datos e informes con plazos ajustados cuando se trabaja en zonas remotas–. A pesar de los desafíos, el grupo de herramientas de M&E de IMESUN están diseñadas para facilitar el proceso y permitir el seguimiento y evaluación riguroso de las iniciativas.

En este capítulo se ofrece una breve descripción de lo que los actores de IMESUN deben medir, así como de las herramientas relacionadas con las que se puede hacer dicha medición.

¿Qué se debe medir?

Un primer paso en el proceso de M&E es decidir qué se va a medir. Normalmente esto incluye progresos en la ejecución y qué cambios se esperan como resultado de la intervención. Los cambios se pueden medir con indicadores cualitativos o cuantitativos.

Si se cuenta con un documento de proyecto, es muy probable que su formulación contengan las actividades que se realizarán, los cambios previstos como resultado y los indicadores para medir estos cambios. En ausencia de tal documento o para complementarlo, los gestores de actividades de IMESUN deben definir los indicadores basándose en la teoría del cambio de la intervención.

A continuación se presenta un ejemplo de un modelo de intervención y ejemplos de indicadores de resultados e impacto. Los ejecutores de IMESUN pueden utilizar estos ejemplos –realizando las adecuaciones correspondientes– para su modelo de intervención e indicadores.

Los procesos y las herramientas básicas del M&E de IMESUN que se describen en la siguiente sección incluyen algunos de los indicadores anteriores; los ejecutores de IMESUN pueden añadir otros indicadores que requieran.

Tabla 4. Posible modelo de intervención para formaciones como IMESUN en gestión de pymes⁸

← EJECUCIÓN →			← RESULTADOS →	
Insumos >	Actividades >	Productos >	Resultados >	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto • Personal • Facilitadores • Alianzas • Instalaciones • Suministros • Experiencia técnica • Herramientas para la formación 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el análisis de mercado • Desarrollar, adaptar o revisar el plan de formación • Organizar la FdF • Formar y asesorar a proveedores de formación sobre cómo implementar los servicios de formación • Conectar las empresas con organizaciones microfinancieras • Asesorar al Gobierno y a interlocutores sociales sobre cómo ejecutar la estrategia y poner en marcha un sistema • Asesorar en sistemas de reproducción de material y estrategias de sostenibilidad • Realizar el M&E 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo plan de formación disponible • Facilitadores formados • Proveedores de formación asesorados en cómo implementar servicios de formación • <i>Master trainers</i> certificados • Servicios de formación que respondan a la demanda implementados • Sistemas de M&E establecidos • Estándares de calidad establecidos 	<p>Individual (empresas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades adicionales desarrolladas • Más planes de negocio y de mejor calidad • Alta satisfacción de los participantes • Nuevos emprendimientos establecidos • Mejores prácticas de negocio • Desempeño de las empresas <p>Intermediarios (PSF/Facilitadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejor capacidad para realizar la formación • Mejor capacidad para el mercadeo <p>Facilitadores (master trainers)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para implementar un ciclo completo de certificación de facilitadores • Capacidades probadas de los <i>master trainers</i> <p>Sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor aceptación del emprendimiento como alternativa de empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso adicional • Creación de nuevos empleos • Mejor calidad de los empleos • Reducción de la pobreza • Mejora de la autosuficiencia • Mayor satisfacción con la propia situación laboral

⁸ Adaptado de Nathan Fiala y Markus Pilgrim (2013). *Intervention Models and Performance Indicators of the ILO Small Enterprises Unit – A mini Guide for Project Managers*. OIT, Berlín y Ginebra.

Ejemplos de resultados e indicadores de resultados de alto nivel (desagregados por sexo)

Resultados	Resultados de alto nivel (impacto)
<p>Individual (empresas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de planes de negocios redactados Indicador de calidad de los planes de negocio Número de participantes que inician un negocio Número y tipo de mejores prácticas comerciales establecidas Indicador de desempeño de las empresas existentes (por ejemplo, ventas por empleado) <p>Intermediarios (PSF y facilitadores)</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de participantes que recomiendan la formación a otros Número de clientes que repiten Número de horas de formación vendidas por periodo de tiempo Ingresos por cuotas cobradas por la formación <p>Facilitadores (master trainers)</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de facilitadores locales formados Número de formaciones entregadas por estos facilitadores locales Número de <i>master trainers</i> que se certifican 	<ul style="list-style-type: none"> Beneficio neto (ingreso adicional) adicional de las empresas participantes Puestos de trabajo creados Indicador de la calidad de los empleos creados (consultar también indicadores de trabajo decente de la OIT) <p>Ingresos adecuados</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de trabajadores pobres Tasa de remuneración baja (inferior a los 2/3 de la mediana de los ingresos por hora) <p>Horas de trabajo decente</p> <ul style="list-style-type: none"> Horas de trabajo excesivas (más de 48 horas por semana) <p>Entorno de trabajo seguro</p> <ul style="list-style-type: none"> Tiempo perdido a causa de lesiones profesionales <p>Seguridad Social</p> <ul style="list-style-type: none"> Proporción de empleados cubiertos por la atención de salud (básica) Indicador de la pobreza (por ejemplo, % del grupo meta con ingresos inferiores a 1,25 dólares al día)

Cómo se mide el progreso de la intervención y los cambios resultantes: el sistema de M&E de IMESUN

En IMESUN, el sistema de monitoreo refleja la estructura de implementación, y el monitoreo se realiza de la siguiente manera:

- Los **facilitadores** monitorean a los empresarios que forman, evaluando el avance en su grado de competencia y el rendimiento del negocio después de la formación.
- La **estructura de coordinación nacional de IMESUN** monitorea el desempeño de los facilitadores y de las organizaciones PSF de las que forman parte en la implementación de la FdE y la prestación de servicios de apoyo conexos.
- El **Equipo de coordinación global de IMESUN** y la estructura nacional de coordinación monitorean el desempeño de los *master trainers* en la ejecución de la FdF y demás responsabilidades.

El sistema de M&E de IMESUN está compuesto por dos mecanismos complementarios, que deben utilizarse simultáneamente. Se describen a continuación.

El kit de herramientas de M&E de IMESUN

El M&E de IMESUN se basa en un conjunto de flujos de información predefinidos entre los actores de IMESUN y herramientas (formularios e informes) utilizados por ellos en las diferentes etapas de implementación.

Los flujos de monitoreo y de información (véase el Gráfico 7) son generalmente de la siguiente manera:

- **Los facilitadores dan seguimiento a los empresarios.** La «Ficha de evaluación del cliente», que incluye una «Ficha de inscripción» completada antes de la formación y una «Ficha de desempeño de la empresa» rellena después de la formación, es la principal herramienta para evaluar los cambios en los niveles de conocimiento y en el estado del negocio de los clientes. Además, los facilitadores a menudo realizan pruebas antes y después de la formación, cuyo análisis incluirán en los informes.
- **La organización coordinadora nacional da seguimiento a los facilitadores y PSF.** La organización a cargo de la coordinación nacional puede ser la oficina o proyecto de la OIT en el país o la organización nacional a la se ha conferido la función de coordinación.
 - Las herramientas para monitorear el desempeño del **facilitador** son:
 - El «Formulario de informe de actividades», que describe las formaciones individuales realizadas.
 - Las compilaciones de la «Ficha de evaluación del cliente» sobre los cursos de formación.
 - Las «Fichas de desempeño del facilitador», que contienen:
 - Una «Ficha de entrada», completada antes del primer taller de FdF al que asistió el facilitador.
 - Un «Registro de desempeño y actualización», completado por el *master trainer* responsable u otra autoridad encargada del monitoreo, que evalúa el desempeño del facilitador, que se refleja también en las evaluaciones diarias y al final de la formación realizadas por sus clientes en conjunto con la formación ejecutada.

Como las organizaciones nacionales progresivamente se quedan a cargo del proceso de M&E, pueden adaptar o añadir a estas herramientas básicas sus propios sistemas de seguimiento y evaluación.

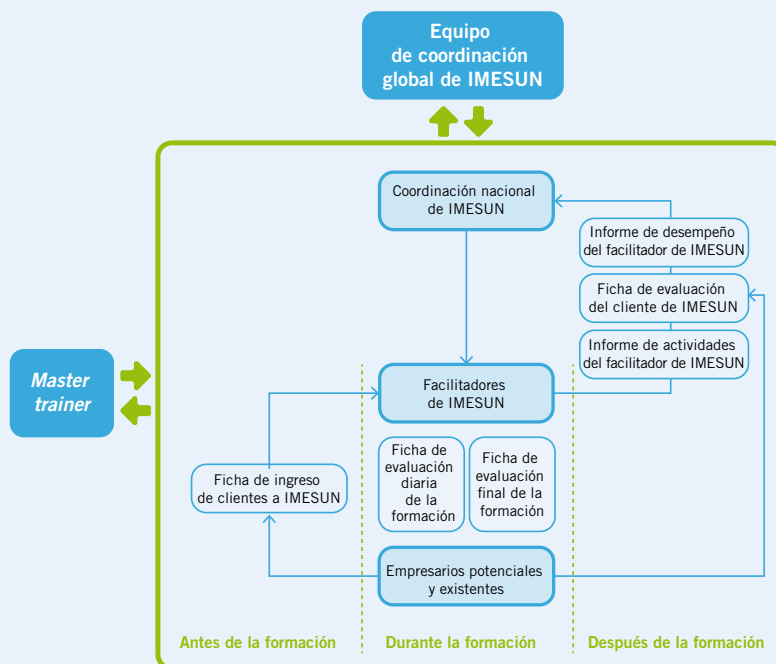
- La herramienta utilizada para monitorear el desempeño de un **PSF** incluye las herramientas utilizadas para monitorear el desempeño de los facilitadores afiliados. Adicionalmente:
 - La «Ficha de información trimestral del proveedor».
 - La «Ficha de desempeño del proveedor», que contiene una «Ficha de entrada» y secciones de evaluación. También se utiliza para monitorear el desempeño de un PSF.
- **El Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT y las organizaciones nacionales monitorean a los *master trainers*.** Además del Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT, a menudo también una o varias organizaciones nacionales (la oficina o un proyecto de la OIT en el país o una organización nacional asociada) monitorean a los *master trainers*. Las herramientas utilizadas son informes de actividades individuales de cada actividad e informes resumen preparados cada tres años. El desempeño del *master trainer* también se refleja en las evaluaciones diarias y final de la formación, completadas por los facilitadores-clientes de las FdF.

Tabla 5. Información general de las principales herramientas de monitoreo

¿A quién se monitorea?	¿Qué herramienta se usa?	¿Qué muestra?
Emprendedores	Ficha de desempeño de la empresa	Desempeño de un empresario después de la formación, según lo evaluado por el facilitador e incluido en su informe (informe del facilitador)
Facilitadores	Ficha de desempeño de facilitadores	Desempeño del facilitador después de la formación, según la evaluación de la autoridad de monitoreo correspondiente
	Informe de actividades	Proceso y resultados de las actividades de cada formación
Proveedores de servicios de formación (PSF)	Ficha de desempeño de PSF	Desempeño de un PSF, según la evaluación de la autoridad de control correspondiente
	Informes de PSF	Panorama de todas las actividades de formación llevadas a cabo en un período específico, y sus resultados
Master trainers	Informes de actividades	Proceso y resultados de las actividades de formación individual
	Informes resumen	Descripción general de todas las actividades de formación realizadas en un período determinado y sus resultados

Cabe señalar que los flujos de monitoreo y las herramientas para los *master trainers* y los facilitadores son en cierto modo diferentes antes y después de la certificación. Mientras están “en formación”, los candidatos a *master trainer* informan principalmente al *senior master trainer* que está a cargo de su formación; y los candidatos a facilitador deberán informar a los *master trainers*. Para complementar las herramientas de monitoreo ordinarias se pueden usar otras adicionales; estas pueden solicitarse al Equipo de coordinación global de IMESUN.

Gráfico 7. Flujo de M&E entre empresarios, facilitadores y la entidad nacional de coordinación



Nota: Este gráfico muestra la relación en el monitoreo y las herramientas utilizadas entre el facilitador, los empresarios que forma y la organización nacional de coordinación. En aras de la simplicidad, los flujos y las herramientas que se utilizan entre otros actores (como *master trainers* y el Equipo de coordinación global de IMESUN) no se muestran en detalle.

El portal IMESUN (SIYB Gateway)

Además del kit de herramientas descrito anteriormente, existe un segundo componente del sistema de M&E de IMESUN: una herramienta de seguimiento electrónico inmediato, la Gateway de IMESUN. El sistema Gateway brinda tanto a los facilitadores como a los *master trainers* un medio directo para insertar los datos de la formación en una base de datos en línea inmediatamente después de finalizar la actividad. La cantidad de datos del portal es limitada para facilitar su uso. La información básica solicitada a los usuarios es la siguiente:

- Fechas, duración y lugar de la formación.
- Nivel de formación (FdMT, FdF, FdE).
- Tipo de formación (inicial, de repaso, refuerzo de competencias).
- Componente(s) utilizado(s) (GIN, ISUN, MESUN, ESUN, IMESUN Nivel 1).
- Número de estudiantes (divididos por sexo).
- Porcentaje de alumnos de áreas rurales.
- Costo de la formación y monto aportado por los participantes.
- Grado de satisfacción de los participantes con la formación.

Además de proporcionar información sobre la participación de empresarios, el sistema funciona como herramienta de certificación (generan los certificados de facilitadores y de *master trainers*) y de renovación de licencias para *master trainers* (si han cumplido con la cantidad de actividades requeridas en los tres años de validez de la licencia).

Además de las funciones de monitoreo y certificación, el sistema Gateway también contiene los perfiles de los *master trainers* y facilitadores: el historial de servicios de formación (que pueden utilizarse para la comercialización de los servicios) y un repositorio en el que los usuarios pueden acceder a todos los materiales para la formación y otros materiales de IMESUN relacionados.

La Gateway está concebida como un mecanismo complementario al kit de herramientas, y no debe reemplazarlo. A fin de garantizar que información contenida en el portal Gateway es fidedigna, se realizarán controles *in situ*: por ende, los *master trainers* y facilitadores deben utilizar el kit de herramientas para garantizar que tienen la documentación actualizada que respalde la información ingresada en el sistema.

Evaluaciones del programa IMESUN

Aparte del seguimiento periódico de la implementación de los actores del programa IMESUN, el programa general también puede evaluarse periódicamente (a menudo, basado en los requisitos de evaluación de los donantes). Tales evaluaciones normalmente se centran en los criterios de evaluación estándar: pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del programa. La guía para el diseño de las evaluaciones del programa se puede solicitar al Equipo de coordinación global de IMESUN.

Evaluaciones de impacto del programa IMESUN

Si bien el uso de herramientas como la “Ficha de desempeño del negocio del cliente”, si se utiliza de forma sistemática y rigurosa, puede brindar información sobre el impacto de las actividades de IMESUN. Un panorama preciso y completo del impacto por lo general solo se puede lograr con las evaluaciones de impacto diseñadas específicamente para ese propósito, acompañadas por recursos que permitan el uso de métodos como las pruebas controladas aleatorias.

Al igual que con las evaluaciones, el Equipo de coordinación global de IMESUN puede orientar sobre el diseño de evaluaciones de impacto.

Enfoque de género

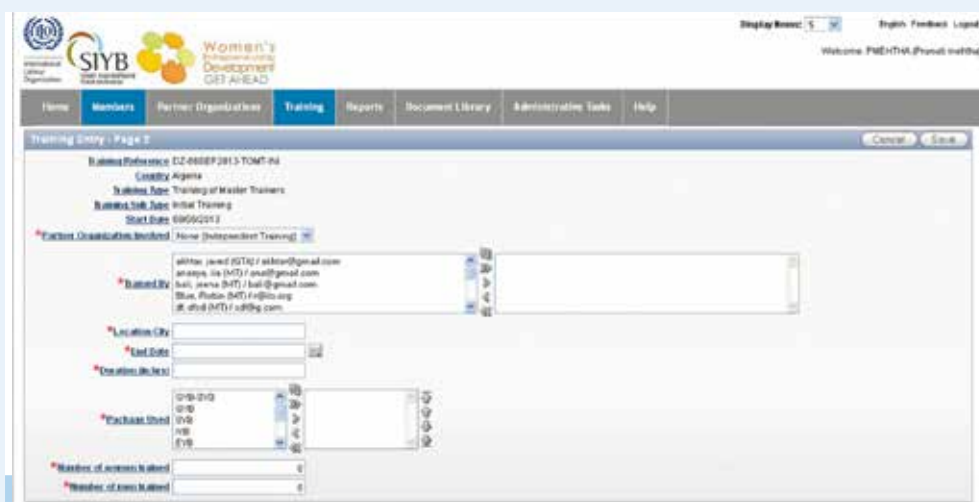
Es importante asegurarse de que el M&E de las actividades de IMESUN incluyan un enfoque de género y proporcionen una base para evaluar en qué grado las actividades han respondido a las necesidades de mujeres y hombres.

Las fichas del kit de herramientas de M&E de IMESUN estándar y el sistema en línea Gateway permiten y exigen la recopilación de datos sobre todos los beneficiarios de IMESUN, lo que significa que los datos desagregados por sexo están disponibles. Estos datos se deben utilizar para analizar posibles diferencias en los efectos y el impacto de las intervenciones de IMESUN en mujeres y hombres, y para informar acerca de cambios en el enfoque de la intervención para garantizar la igualdad de género.

¿Qué apoyo puede proporcionar el Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

El sistema en línea diseñado y gestionado por el Equipo de coordinación global de IMESUN es la principal herramienta de M&E para los actores que trabajan con IMESUN: funciona no solo como una fuente de entrada de datos y herramienta de generación de informes, sino también como un repositorio de todos los formatos del kit de herramientas de M&E de IMESUN. Además de dar acceso al sistema y asesorar sobre su uso, el Equipo de coordinación global de IMESUN también puede brindar apoyo a las iniciativas que deseen profundizar en sus procesos de M&E; por ejemplo, mediante el asesoramiento en los procesos de evaluación de impacto o en la aplicación de Normas de Medición de Resultados desarrolladas por el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (DCED por sus siglas en inglés).

Gráfico 8. Captura de pantalla de la plataforma IMESUN



The screenshot displays the IMESUN platform interface. At the top, there are logos for SIYB and Women's Development (GET AHEAD). The navigation menu includes Home, Members, Partner Organizations, Training, Reports, Document Library, Administrative Tools, and Help. The main content area is titled "Training Entry - Page 1" and contains a form for entering training details. The form includes fields for Business Reference (E2-000P2013-T0M7-04), Country (Algeria), Training Type (Training of Master Trainers), Number of Sessions (Initial Training), Start Date (09/09/2013), and a dropdown for Partner Organization (None (Independent Training)). There is a list of email addresses for training staff. Other fields include Location City, End Date, Duration (Hours), Pack Size (with a dropdown menu showing options like 100, 200, 300, 400, 500), Number of sessions (with a dropdown menu showing options like 1, 2, 3, 4, 5), and Number of days (with a dropdown menu showing options like 1, 2, 3, 4, 5). The form also has "Cancel" and "Save" buttons.

9 Norma internacional de M&E. Para mayor información visite la sección de medición de resultados de la página www.enterprise-development.org

2.8 Planificar la sostenibilidad

La sostenibilidad de IMESUN es importante para asegurar que sus beneficios puedan llegar a más personas.

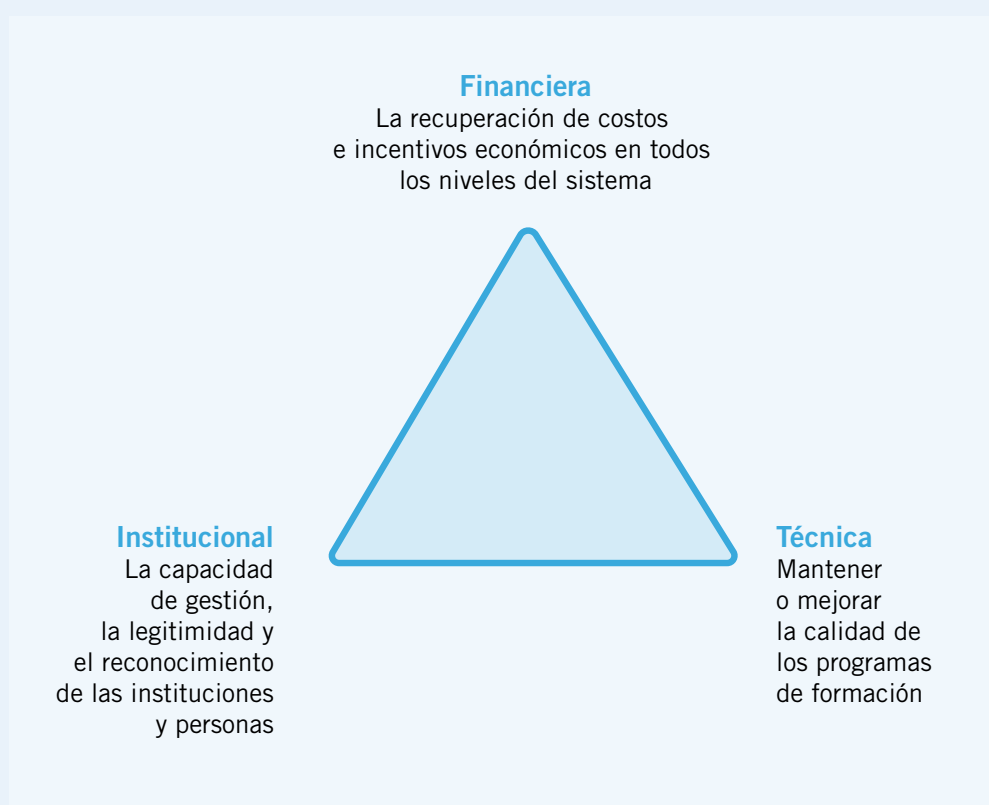
Aunque aquí se describe como un “paso”, al igual que otros asuntos transversales o áreas de trabajo como el género o el seguimiento y evaluación, la sostenibilidad se debe pensar desde el inicio y durante la ejecución de las actividades de IMESUN.

¿Qué es la sostenibilidad?

La sostenibilidad de IMESUN se refiere a su implementación continua en un país más allá del apoyo que la OIT o cualquier otro agente externo puedan brindar. Para IMESUN, hay tres áreas de sostenibilidad que son de vital importancia:

- **Sostenibilidad institucional.** Se refiere a la capacidad de los proveedores de la formación de gestionar los programas de IMESUN.
- **Sostenibilidad técnica.** Se relaciona con la calidad de la formación. Solo si los clientes están satisfechos con la calidad de los servicios recibidos, continuarán solicitándolos. Por lo tanto, para que la oferta de IMESUN sea sostenible, debe no solo satisfacer las expectativas mínimas de calidad de los clientes en el mercado, sino preverlas y superarlas.
- **Sostenibilidad financiera.** Se refiere a la capacidad de los proveedores de la formación de recuperar los costos de los servicios (tanto los *master trainers* como los facilitadores).

Gráfico 9. Las dimensiones de la sostenibilidad de IMESUN



¿Cómo planificar para la sostenibilidad a largo plazo?

Cuando se ponen en marcha las actividades de IMESUN, un factor importante para la **sostenibilidad institucional** es asociarse con organizaciones que tienen la capacidad de continuar ejecutándolo más allá de la fase inicial de apoyo. Esto se aplica a las organizaciones asociadas que participan en calidad de coordinadores o gestores en el país, así como a los PSF. Por lo tanto, el análisis inicial de las posibles organizaciones asociadas antes de su selección es fundamental, y debe incluir una evaluación de la capacidad de la organización –por ejemplo, en capacidad de gestión, recursos humanos y financieros o su posición en el mercado– para continuar con su papel una vez que finalice el apoyo externo. Una parte importante de la planificación sostenible es incluir en el análisis de mercado inicial un mapeo organizacional y un análisis de capacidades (realizarlos al mismo tiempo o por separado). Cuando se encuentran algunas debilidades en la capacidad, pero las organizaciones muestran un buen potencial y se eligen como socias, se deben fortalecer con medidas de apoyo (por ejemplo, formación, visitas de intercambio o asesoramiento de expertos). La estrategia de implementación de IMESUN, basada en el desarrollo de capacidades de las organizaciones locales y en la apropiación de la iniciativa, proporciona una base sólida para la sostenibilidad.

Además de la sostenibilidad institucional, la **sostenibilidad técnica** también debe planearse: Asegurar la actualización periódica de los materiales para mantener su atractivo; que los medios de distribución de los materiales funcionen adecuadamente y puedan hacerlo incluso en ausencia del apoyo externo; que el desempeño de los grupos de facilitadores y master trainers se monitoree y se les dé oportunidades para mejorar y actualizarse cuando se considere necesario.

En cuanto a la **sostenibilidad financiera**, los PSF pueden recuperar los costos de diferentes maneras. El cobro de cuotas/matrículas por los servicios de formación es una manera. Esto a veces es más fácil en la FdF que en la FdE por el nivel de ingresos respectivo. Aun así, se recomienda cobrar también a los empresarios para inculcar la idea de que “el cliente paga”. Además de contribuir a la sostenibilidad, pagar una cuota también puede proporcionar un incentivo de aprendizaje para los participantes y asegura que el mercado de servicios de formación no está distorsionado con subsidios. Otra forma de cubrir los costos es vendiendo el material de formación de IMESUN. En ambos casos, se debe analizar primero (en el análisis de mercado) la disposición del mercado y del cliente a pagar, y se debe desarrollar un sistema de ventas y mercadeo oportuno.

En los dos ejemplos siguientes se presenta cómo se ha logrado la sostenibilidad de IMESUN con dos enfoques diferentes: uno privado (Sri Lanka) y otro público (China).

Sri Lanka: Sostenibilidad mediante la Asociación IMESUN

Desde el año 2003, y después de la clausura del proyecto quinquenal OIT-IMESUN Sri Lanka financiado por SIDA, la Asociación IMESUN de Sri Lanka ha estado al frente de la gestión y el mantenimiento de los programas de formación. Su creación surgió del deseo de los actores de IMESUN locales de tener una asociación independiente al servicio de todos los facilitadores, en lugar de que una sola organización lo gestionara.

Si bien inicialmente la asociación fue acogida por otro proyecto de la OIT, después de un periodo de incubación de un año, inició a operar por sí misma. Desde entonces las actividades del programa IMESUN han avanzado con gran volumen de contratos (en los que cobra un 10 por ciento por la intermediación). La asociación es muy seria en el control de la calidad y la certificación de facilitadores de IMESUN. Construir una imagen de calidad de IMESUN así como la intermediación y otros servicios para sus miembros han impulsado la solicitud de servicios, incluso en el extranjero. Se estima que la asociación ha formado a más de 20.000 personas.

En términos financieros, la asociación tiene un buen desempeño, con un ingreso que excede sus gastos en un 150 por ciento desde el año 2006. Aparte de los honorarios de intermediación, la venta de materiales de IMESUN es una fuente importante de ingresos.

Si bien enfrenta retos (cada vez más miembros inactivos, índices bajos de presentación de informes de los facilitadores de IMESUN y algunas debilidades de gestión), en general la Asociación IMESUN de Sri Lanka ha demostrado ser una exitosa configuración institucional, capaz de sostener el programa sin mayores insumos financieros, de gestión o técnicos externos.

Hasta la fecha, 63 organizaciones socias, 28 **master trainers** y 330 facilitadores contribuyen financieramente; y la asociación emplea actualmente a cinco personas.

Fuente: Adaptado de Van Lieshout, Sievers y Aliyev (2012), con información de Gemunu Wijesena, Presidente del Consejo Directivo de la Asociación IMESUN de Sri Lanka.

China: Participación del Gobierno en un mecanismo sostenible

La transición de China de una economía planificada a una economía de mercado ha conllevado un enorme crecimiento, pero ha golpeado fuertemente a los trabajadores. La reestructuración de las empresas estatales y los consecuentes despidos, la capacidad limitada del mercado laboral de absorber 15 millones de aspirantes cada año y la gran migración de áreas rurales a urbanas son los principales retos en materia de empleo.

Para dar solución al problema de desempleo —en particular, de los trabajadores despedidos de las empresas estatales, trabajadores migrantes y graduados de la Universidad—, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de China introdujo el IMESUN en el año 2000 como parte de un proyecto de promoción del empleo, financiado en parte por el Gobierno de Japón. El proyecto se convirtió posteriormente en el proyecto IMESUN China, que tuvo varias etapas entre 2004 y 2007 y recibió financiamiento del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID, por sus siglas en inglés).

La participación de la OIT en el proyecto IMESUN China culminó en 2007. Sin embargo, el Gobierno continúa con la formación. La implementación de IMESUN se articula a la institucionalidad nacional a cargo del tema de empleo. La oficina local de asesoramiento de empleo contrata a **master trainers** que a su vez seleccionan y forman a proveedores de formación (los cuales son acreditados por la oficina local de asesoramiento de empleo) para implementar GIN, ISUN y MESUN. Los centros de Educación Técnica y Vocacional y Capacitación (ETVC), adjuntos al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de los Gobiernos locales, contratan a muchos de los **master trainers** y facilitadores.

En el periodo 2009-2010, los **master trainers** formaron directamente a cerca de 72.000 personas en GIN, ISUN y MESUN; y facilitadores IMESUN formaron a 1.558.000 en el componente de MESUN.

En China hay 140 **master trainers** y 500 facilitadores. Estas cifras crecen constantemente.

Fuente: Compilado del Proyecto de Documentación de IMESUN en China, varios años.

¿Qué apoyo puede proporcionar el Equipo de coordinación global de IMESUN de la OIT?

El proceso de formación de **master trainers** y de facilitadores cubren temas importantes para la sostenibilidad: cálculo de costos y fijación de precios o comercialización de servicios. Si se necesita apoyo adicional, el Equipo de coordinación global de IMESUN puede brindar asesoría para cada caso sobre planificación sostenible y estrategias de sostenibilidad.

Si se solicita, el equipo también puede ayudar con el diseño y la formación de los PSF con la entrega de guías de formación y con asesoramiento sobre consultores y material.



Parte III

EPÍLOGO
**LAS DIEZ REGLAS DE ORO
PARA IMPLEMENTAR
IMESUN**

LECCIONES APRENDIDAS: Diez reglas de oro para ejecutar IMESUN

Durante sus 30 años de historia, el programa IMESUN se ha probado en distintos contextos y ha sido adoptado por una amplia gama de organizaciones públicas y privadas. Esto ha permitido que el programa pueda hacer un balance de las oportunidades y desafíos en la implementación. Las principales lecciones aprendidas se resumen en este epílogo que pretende que estas “reglas de oro” sean de utilidad para maximizar el potencial del programa.

1. Aspirar a crear impacto

Al igual que cualquier otro tipo de formación, la formación en gestión empresarial nunca debe ser un fin en sí mismo: lo que importa son los cambios empleo, ingresos y calidad de vida como resultado de la formación. El estudio de seguimiento de 2011 mostró que cerca de un tercio de las personas que no tenían un negocio lo comenzó después de recibir la formación de IMESUN y cada empresa generó una media de tres nuevos puestos de trabajo.

Las organizaciones implementadoras deben tener presente el impacto que pretenden tener en los clientes durante el ciclo de formación y diseñar los servicios en consecuencia. Esto significa, entre otras cosas, asegurar un análisis minucioso de necesidades de formación, que la formación y los servicios de acompañamiento se diseñen e implementen en función de las necesidades identificadas y que haya un seguimiento de las personas formadas para mejorar la prestación del servicio.

2. Responder a la demanda

IMESUN originalmente surgió como respuesta a la demanda de un programa de gestión de las pymes, que respondiera a las necesidades de los empresarios potenciales y existentes en los países en vías de desarrollo. Desde su creación, los materiales y los mecanismos de ejecución se han revisado periódicamente para garantizar que sigan satisfaciendo nuevas necesidades de los clientes. Esto ha mantenido la demanda del programa en las últimas tres décadas, haciendo de IMESUN uno de los programas más grandes del mundo en formación en gestión de pymes.

Al introducir IMESUN en un nuevo contexto, las organizaciones implementadoras deben comenzar con un análisis de mercado de la oferta y la demanda de servicios de formación en gestión de pymes, lo cual garantiza que el programa pueda satisfacer una necesidad real, y permita adaptarlo al contexto.

3. Mantener la calidad técnica

Uno de los pilares del éxito es su calidad técnica. El programa se conoce por la calidad de sus materiales, desarrollados originalmente a finales de la década de 1970, y que desde entonces se han actualizado periódicamente para mantenerse al día con los desarrollos de la industria. El ejemplo más reciente es la revisión global exhaustiva de los materiales en 2013-2014.

Los altos estándares de calidad de sus facilitadores y *master trainers* también distinguen IMESUN. Ellos se seleccionan con mucho cuidado antes de convertirse en

candidatos y se someten a un riguroso programa de formación teórica y práctica de múltiples etapas, que incluye una evaluación de competencias antes de la certificación. Este sistema da una credibilidad que se extiende más allá de la red IMESUN global: actores externos reconocen la excelencia de *master trainers* y facilitadores.

Mantener los estándares de calidad es una responsabilidad compartida entre la OIT y las organizaciones implementadoras. Esto beneficia a ambos y es una inversión que vale la pena: mantener la calidad técnica ayuda a mantener el programa y ampliar su alcance, al tiempo que permite generar más oportunidades de negocio para los PSF.

4. Alcanzar escala a través del efecto multiplicador de IMESUN

La estructura de ejecución de IMESUN se basa en un sistema de varios niveles: Equipos de desarrollo de *master trainers* los forman. Estos *master trainers* a su vez forman a facilitadores, quienes forman a emprendedores y empresarios. Esto genera un efecto multiplicador que ha llevado a introducir el programa en más de 100 países, en los que se ha constituido una red de más de 17.000 facilitadores y unos 200 *master trainers*, que han formado a más de 5 millones de empresarios potenciales y existentes. Por ello, también los diseñadores de políticas públicas lo han tenido en cuenta a la hora de diseñar programas de desarrollo empresarial nacionales que tuvieran como objetivo beneficiar a millones de clientes, como en el caso de China o Vietnam. Agencias que planean introducir IMESUN pueden basarse en este mecanismo multiplicador para generar altas tasas de participación.

5. Fortalecer la viabilidad financiera

El programa IMESUN se propone “poner en práctica lo que predica”, y para funcionar comercialmente, debe haber una demanda real y lo suficientemente fuerte para introducirlo y el pago por los servicios de formación debe cubrir los costos. Idealmente, los beneficiarios del programa deberían asumir esos costos. Esto es clave para la sostenibilidad financiera del programa y para incentivar a los facilitadores a mantener un nivel alto, y mejora los resultados gracias a la implicación y el compromiso de los beneficiarios.

Se incentiva a las instituciones PSF de IMESUN y a los facilitadores a cubrir los costos cobrando precios razonables en función del nivel de ingresos de los beneficiarios. Cuando se trabaja con grupos de ingresos muy bajos se debe evaluar la posibilidad de diversificar las fuentes de financiamiento; en estos casos, se recomienda evitar la dependencia financiera de donantes.

6. Adaptarse para responder a las necesidades

La popularidad de IMESUN es en parte un reflejo de su flexibilidad y capacidad de adaptación en contenidos, métodos de formación y canales de distribución para responder a las necesidades y preferencias de grupos específicos. Cuando IMESUN se introduce en un país, normalmente los componentes de formación se adaptan al contexto local. Además de las adaptaciones por país, los componentes estándar de IMESUN también se han complementado con adaptaciones para diferentes sectores (por ejemplo, el turismo y la agricultura) y grupos destinatarios (por ejemplo, personas que viven con VIH/sida, trabajadores rurales o poblaciones con bajo nivel de alfabetización). Además, nuevos mecanismos como el autoaprendizaje o el aprendi-

zaje a distancia se experimentan al mismo tiempo que se desarrolla el formato original presencial. Las necesidades y preferencias de grupos específicos deben guiar siempre los procesos de ejecución de IMESUN; si los materiales o su formato no responden a las necesidades del grupo, las organizaciones implementadoras deben consultar al Equipo de coordinación global de IMESUN cómo desarrollar soluciones personalizadas.

7. Seguimiento y medición de resultados

El alcance y la calidad de IMESUN se supervisan continuamente para asegurar que los clientes reciban servicios de alta calidad que respondan a los estándares asociados con la marca IMESUN, que se adecuen a sus necesidades y aumenten la demanda de servicios.

El programa IMESUN ha desarrollado un sistema de M&E que ayuda a evaluar el desempeño del programa e identifica áreas que requieren ajustes. Para ello el sistema utiliza nuevas tecnologías (incluyendo una herramienta en línea para ingresar datos en tiempo real) con el propósito de facilitar la recolección de información. Estas herramientas están diseñadas para asegurar accesibilidad y fácil uso para que las organizaciones las utilicen para demostrar sus resultados y, de ser necesario, ajustar sus procesos de implementación.

8. Promover empleos decentes y verdes para mujeres y hombres

La OIT ha agregado su valor al programa IMESUN integrando cuestiones de trabajo decente en los contenidos del programa y los procesos de implementación. IMESUN, que es un programa sobre gestión empresarial cuyo objetivo es ayudar a mujeres y hombres de países en vías de desarrollo a crear y gestionar empresas rentables, reconoce que los empleos decentes, verdes y socialmente responsables son fundamentales para lograr este objetivo. Por lo tanto, también promueve la “Agenda de trabajo decente” de la OIT. Esto se hace mediante el contenido –por ejemplo, con un módulo adicional en el componente MESUN sobre medioambiente o integrando los mensajes principales sobre estándares laborales en el módulo “Personas y productividad”– y mediante procesos como asesoría en asuntos de género a facilitadores y organizaciones implementadoras de IMESUN.

El uso de estas herramientas y mecanismos no solo ayudará a los ejecutores a fomentar un desarrollo más sostenible e inclusivo de las comunidades a las que atiende, sino que también dará acceso a nuevos nichos de mercado no cubiertos por otros programas de formación en gestión de pymes, generando de esta manera oportunidades de desarrollo de servicios empresariales.

9. Capitalizar las oportunidades de integrar IMESUN dentro de iniciativas más amplias de los socios de la OIT

Si bien a menudo se implementa como un programa independiente, IMESUN cada vez se utiliza más como una herramienta en iniciativas o programas con objetivos más amplios. Por ejemplo, se ha adoptado por Gobiernos e interlocutores sociales en varios países como herramienta para poner en marcha las políticas y programas activos del mercado laboral. El Ministerio de Trabajo de Vietnam está utilizando

IMESUN como parte de su iniciativa “Un millón de agricultores”, que pretende realizar formación vocacional y en gestión empresarial para un millón de trabajadores rurales del país en un año. También se ha adoptado para sectores específicos (por ejemplo, en la construcción verde en el sur de África) o para grupos específicos (por ejemplo, iniciativas o programas de empleo juvenil o programas para apoyar el empleo de migrantes y refugiados), y se combina con otros servicios de desarrollo empresarial, incluida la microfinanza.

Los implementadores de IMESUN pueden capitalizar estas experiencias y mecanismos ya probados, y movilizar recursos para lograr mayor escala, al tiempo que se da una respuesta práctica a los socios del Gobierno u otros organismos que trabajan en la promoción del empleo.

10. Planificar la sostenibilidad

La OIT actúa como respaldo técnico de IMESUN en todo el mundo y sigue supervisando la calidad del programa. Sin embargo, uno de los supuestos de la estrategia de implementación de IMESUN es que los PSF nacionales (de manera progresiva) adquieran la capacidad de poner en marcha el programa sin el apoyo financiero de la OIT. De este modo, se aseguran la sostenibilidad de sus propias operaciones, y ayudan a mantener el programa IMESUN en el tiempo.

Anteriormente se ha abordado el tema de las áreas de acción para ayudar a los PSF a lograr sostenibilidad. Por ejemplo, desde una perspectiva técnica, la sostenibilidad se puede fortalecer al asegurar una demanda continua habiendo realizado un análisis de mercado adecuado y diseñando y ejecutando productos de formación de alta calidad que respondan a las necesidades reales. Del mismo modo, desde una perspectiva financiera, la sostenibilidad se puede asegurar mediante un esquema de precios bien diseñado, atractivo para los clientes y que cubra los costos y permita a la organización seguir prestando los servicios. La sostenibilidad financiera también se puede fortalecer a través de alianzas con el Gobierno o los donantes que ejecuten iniciativas más amplias en las que los servicios de IMESUN se puedan ejecutar. Como se señala en el Capítulo 2.8, el Equipo de coordinación global de IMESUN puede compartir ejemplos de modelos de sostenibilidad y, en caso de solicitarse, ofrecer asistencia técnica en la planificación de la sostenibilidad.

Referencias

De Kok, J., Deijl, C., y Veldhuis-Van-Essen, Ch. (2013). *Is Small Still Beautiful? Literature Review of Recent Empirical Evidence on the Contribution of SMEs to Employment Creation*. OIT/GIZ/BMZ/Future Makers. Ginebra.

Fiala, N. y Pilgrim, M. (2013). *Intervention Models and Performance Indicators of the ILO Small Enterprises Unit – A Mini Guide for Project Managers*. OIT, Berlín y Ginebra.

OIT (1994). *Programme Description. IYB in Eastern and Southern Africa, Improve Your Business Regional Project*. Harare.

OIT (2003). *SIYB Master Trainer's Guide, SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa*. Harare.

OIT (2003). *SIYB Trainer's Guide, SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa*. Harare.

OIT (2012). *SIYB Intervention Model, ILO SIYB Coordination Unit and PARDEV*. Ginebra.

OIT (1994). *The IYB Monitoring and Evaluation System, Improve Your Business Regional Project*. Harare.

Schulthess, T. (2006). *A Practical Training Course on How to Organize Training Events - Part 2: Background Reading*. International Finance Corporation, Sequa Foundation for Economic Development and Vocational Training y Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft gemeinnützige GmbH.

Van Lieshout, S., Sievers, M. y Aliyev, M. (2012). *Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2011*. OIT, Ginebra.

Verhoeve, W. (2012). *SIYB Programme Management Guide, version 6.2*. OIT, Moscú.

Para más información sobre IMESUN, póngase en contacto con el Equipo de coordinación global por correo electrónico (siyb@ilo.org) o visite el sitio Web: www.ilo.org/siyb

Anexo 1: Glosario de términos específicos de IMESUN

Árbol de selección: Formato usado por los facilitadores de IMESUN para evaluar a los empresarios que aplican a la formación. Basándose en la información de la Ficha de entrada de IMESUN, el árbol de selección guía al facilitador en la formación requerida por cada participante.

Candidato a facilitador: Persona inscrita en un programa de desarrollo de facilitador y que está en el proceso de certificación, pero que aún no se ha certificado como tal.

Candidato a *master trainer*: Persona inscrita en un programa de desarrollo de *master trainer* para obtener la certificación, pero aún no certificada. Para ser elegible como candidato a *master trainer* hay que ser un facilitador certificado de IMESUN con un historial sólido de formación.

Certificado de asistencia: Certificado expedido a un facilitador o a un *master trainer*, que acredita su asistencia a un curso. Estos certificados no deben confundirse con los certificados de competencia (véase más adelante).

Certificado de competencia (para facilitadores y *master trainers*): Certificado otorgado al finalizar exitosamente el ciclo completo de desarrollo de facilitador o *master trainer*. Este certificado da derecho a presentarse como facilitadores GIN-ISUN/MESUN/IMESUN/ESUN o *master trainer* de IMESUN y ofrecer servicios de formación de IMESUN para empresarios (facilitadores y *master trainers*) y para los facilitadores (solo los *master trainers*).

Ciclo de desarrollo (facilitador/*master trainer*): Proceso multifase a través del cual los candidatos a facilitadores/*master trainers* de IMESUN obtienen la certificación.

Para los candidatos a *master trainer*, el proceso incluye:

- Participar en un taller inicial de formación de *master trainers* (FdMT).
- Desarrollar un ciclo de formación de facilitadores (FdF) bajo la supervisión del *senior master trainer*.
- Preparar un estudio de caso.
- Participar en un taller de refuerzo de competencias (TRC).
- Pasar una evaluación de *master trainer*.

Para los candidatos a facilitadores, el proceso consiste en:

- Participar en un taller de FdF inicial.
- Implementar un ciclo de formación de emprendedores (FdE) bajo la supervisión de un *master trainer*.
- Preparar un estudio de caso.
- De ser necesario, asistir a un taller de refuerzo de capacidades (TRC).

Expanda su Negocio (ESUN): Uno de los cuatro componentes de formación del programa IMESUN. ESUN brinda a las pymes con potencial de crecimiento herramientas prácticas para el crecimiento del negocio, ayudándolas con formación y prácticas con un enfoque estratégico de negocios para expandir la empresa.

Evaluación de competencias de *master trainer*: Evaluación –generalmente en forma de entrevista– realizada por el *senior master trainer* al final del ciclo FdMT para determinar si un candidato a *master trainer* cuenta con las competencias necesarias para ser certificado como tal. Tras aprobar la evaluación, el candidato se certifica como *master trainer*.

Equipo de desarrollo de *master trainers*: Grupo de *senior master trainers* (ver más arriba) que forman a los *master trainers*.

Facilitador: Persona certificada como capacitadora en GIN-ISUN, MESUN, IMESUN o ESUN; responsable de la formación de los empresarios y de otras funcio-

nes propias del facilitador (planificación, comercialización, acompañamiento y monitoreo).

Ficha de evaluación del cliente: Uno de los formatos del sistema de monitoreo de IMESUN. Se compone de una Ficha de entrada del cliente, completada antes de la formación, y de una Ficha de desempeño del negocio del cliente, rellena después de la formación. La ficha de entrada del cliente se utiliza como un formulario de aplicación y para analizar las necesidades de formación; y como línea de base para medir resultados. La ficha de desempeño del negocio del cliente se utiliza para recopilar información sobre la situación del negocio del cliente después de la formación, y al utilizarse con la Ficha de entrada de cliente se puede medir los resultados.

Ficha de desempeño del negocio del cliente (ver Ficha de evaluación de cliente).

Ficha de entrada del cliente (ver Ficha de evaluación de cliente).

Ficha de desempeño del proveedor de servicios de formación: Uno de los formatos del sistema de monitoreo de IMESUN. Se compone de una Ficha de entrada del proveedor de servicios de formación, completada antes de que el PSF comience con la formación y se utiliza como un formulario de postulación (aplicación), y de una Ficha de evaluación del proveedor de servicios de formación, rellena una vez el PSF es operativo; esta ficha permite hacer seguimiento al desempeño de la formación de un PSF.

Ficha de desempeño del facilitador: Uno de los formatos del sistema de monitoreo de IMESUN. Se compone de una Ficha de entrada del facilitador, completada antes de que el facilitador inicie la formación de IMESUN, y una ficha de desempeño y actualización del facilitador, diligenciado una vez que el instructor ha iniciado la formación. La ficha de entrada se utiliza como formulario de postulación (aplicación) y para analizar las necesidades de formación. La Ficha de desempeño y actualización del facilitador permite monitorear su desempeño.

Ficha de entrada del facilitador (véase Ficha de desempeño del facilitador).

Ficha de entrada del proveedor de servicios de formación (véase Ficha de desempeño del proveedor de servicios de formación).

Ficha de evaluación del proveedor de servicios de formación (véase Ficha de desempeño del proveedor de servicios de formación).

Formación de facilitadores (FdF): Primer componente del ciclo de certificación de los facilitadores. Realiza el taller el *master trainer* a cargo del ciclo de FdF, que cubre el contenido técnico de los componentes de IMESUN y las metodologías de formación de adultos. La sola implementación de este taller inicial no conduce directamente a la certificación como facilitador: el certificado de competencia se otorga solo cuando otros elementos del ciclo de FdF (véase anteriormente) se han completados satisfactoriamente.

Genere su Idea de Negocio (GIN): Uno de los cuatro componentes de formación del programa IMESUN. GIN está destinado a personas que desearían iniciar un negocio, y que a través de la formación desarrollan una idea de negocio concreta lista para su ejecución.

Inicie su negocio (ISUN): Uno de los cuatro componentes de formación del programa IMESUN. ISUN se dirige a potenciales emprendedores con una idea de negocio concreta que quieren iniciar una pequeña empresa. El programa es una combinación de formación, trabajo práctico y apoyo posformación, y ayuda a los participantes a evaluar la disposición para iniciar un negocio, preparar un plan de negocio y evaluar su viabilidad.

Inicie y mejore su negocio (IMESUN): Programa de formación en gestión con énfasis en iniciar y mejorar pequeños negocios como una estrategia para crear más y mejores empleos, particularmente en países en vías de desarrollo. El programa se estructura en cuatro componentes de formación separados –Genere su Idea

de Negocio (GIN), Inicie su Negocio (ISUN), Mejore Su Negocio (MESUN), y Expanda su Negocio (ESUN)–, diseñados para responder a las etapas progresivas del desarrollo empresarial.

Juego empresarial IMESUN: Herramienta de simulación práctica para ayudar a comprender las realidades de iniciar y administrar un negocio. Se utiliza junto con los componentes de formación de IMESUN.

Licencia de *master trainer*: Documento firmado por la OIT y su portador (el *master trainer*) que autoriza al *master trainer* a llevar a cabo actividades propias de un *master trainer* (particularmente, el proceso de formación de facilitadores). La licencia es válida por tres años; y se renueva demostrando un nivel suficiente de actividad en los tres años anteriores a la caducidad (la realización de al menos un ciclo de FdF).

Licencia para la adaptación, traducción e impresión y/o distribución de materiales: Documento firmado por el Departamento de Publicaciones de la OIT y el titular de la licencia, garantizándole a este último el derecho de adaptar, traducir, imprimir o distribuir los materiales de formación de IMESUN.

Matriz de criterios de selección: Herramienta que se utiliza para evaluar y seleccionar los proveedores de servicios de formación de IMESUN compuesta de formularios de aplicación (Fichas de entrada de proveedor de servicios de formación).

Master trainer: Persona con título y licencia de *master trainer* de IMESUN, responsable de la formación de facilitadores y otras funciones de apoyo (comercialización del programa IMESUN, monitoreo, desarrollo de materiales, etc.).

Mejore su Negocio (MESUN): Uno de los cuatro componentes de formación del programa IMESUN. Presenta buenas prácticas de gestión empresarial en sus seis módulos (comercialización, costeo, compras y control de existencias, registros contables, planificación empresarial, el recurso humano y la productividad).

Portal de IMESUN: Herramienta en línea del sistema de monitoreo y evaluación de IMESUN que permite a *master trainers* y facilitadores de IMESUN introducir y almacenar datos de sus actividades de formación a medida que se realizan. En ella registran datos básicos como la ubicación, duración, tipo y nivel de formación así como el número de alumnos. También sirve como herramienta de certificación (comprobando si se cumplen los requisitos y generando certificados/licencias) y un repositorio de materiales (contiene todos los documentos importantes de formación de IMESUN), y es, por lo tanto, una «ventanilla única» para *master trainers* y facilitadores.

Proveedor de servicios de formación (PSF): Organización o institución que ofrece formación en IMESUN a través de sus facilitadores certificados (que pueden ser sus empleados o afiliados). Los PSF pueden ser de una amplia variedad de organizaciones (por ejemplo, organismos públicos, organizaciones de SDE comerciales u ONG); independientemente del tipo de organización, los PSF deben ser autorizados y tener la capacidad de brindar servicios de formación en gestión de pymes. Deben presentar una solicitud formal y cumplir una serie de criterios de selección antes de ser aceptadas oficialmente como un PSF de IMESUN.

Registro de desempeño y actualización del facilitador (ver Ficha de desempeño del facilitador).

Senior master trainer: Persona designada por la OIT para desarrollar procesos de formación de *master trainers*. Por lo general es un *master trainer* con alto nivel y experiencia significativa en IMESUN. Solo los *senior master trainers* designados por la OIT pueden realizar procesos de formación de *master trainers*. Los *senior master trainers* a menudo trabajan como un equipo para realizar este tipo de procesos (véase a continuación Equipo de desarrollo de *master trainers*).

Taller de actualización: Taller de formación generalmente impartido a empresarios, aunque a veces también se ofrece a facilitadores o *master trainers*. Realizan un repaso de conocimientos/habilidades adquiridas en los talleres anteriores.

Taller de formación de *master trainers*: Primer componente del ciclo de FdMT. El *senior master trainer*/Equipo de desarrollo de *master trainers* a cargo del ciclo de FdMT cubre el contenido técnico de los componentes de IMESUN, metodologías de formación de adultos y competencias de *master trainer*. La sola realización de este taller inicial no conduce directamente a la certificación como *master trainer*: el certificado de competencia se otorga solo cuando otros elementos del ciclo de FdMT (véase anteriormente) se han completado satisfactoriamente.

Taller de refuerzo de competencias (TRC): Uno de los componentes de la formación de *master trainers* (FdMT). Un *master trainer* o un equipo de desarrollo a cargo del ciclo de FdMT realiza el taller, diseñado para responder a las necesidades de formación identificadas en la fase práctica (Formación de facilitadores (FdF) realizada por los candidatos a *master trainer*) antes de que los candidatos a *master trainer* pasen a la etapa final del ciclo de FdMT (la evaluación y, de ser superada, la certificación).

Anexo 2. Resumen del proceso de desarrollo de facilitadores y *master trainers* y requisitos de certificación

	Facilitador de IMESUN	<i>Master trainer</i> de IMESUN
Origen del candidato	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente seleccionados de una organización socia • También puede ser un profesional independiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionado de grupo de facilitadores de IMESUN certificados
Principales criterios de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en servicios de desarrollo empresarial • Experiencia en educación de adultos • Experiencia empresarial propia 	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria como facilitador de IMESUN
Proceso de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del formulario de inscripción/postulación • Entrevistas • Prueba de ingreso (opcional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del formulario de inscripción/postulación • Entrevistas
Componentes del ciclo	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el taller de FdF • Implementar un taller de FdE • TRC (opcional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el taller de formación de <i>master trainer</i> (FdMT) • Realizar un ciclo FdF (lo cual incluye la supervisión de la aplicación de un taller de FdE) • Participar en el TRC • Examen de <i>master trainer</i>
Autoridad de certificación	<i>Master trainer</i>	<i>Senior master trainer</i> o Equipo de desarrollo de <i>master trainer</i> y la OIT (certificado emitido por la OIT)
Certificación por componente/ certificación completa	<p>El certificado puede ser por componente (es decir, el facilitador puede ser ISUN*, MESUN o ESUN, o ser IMESUN competente en GIN-ISUN y MESUN)</p> <p>La misma persona puede tener varios certificados</p> <p>* Un facilitador de ISUN tiene las competencias para desarrollar los programas GIN e ISUN (el título cubre ambos programas).</p>	<p>El certificado normalmente cubre GIN-ISUN y MESUN; solo en circunstancias excepcionales* se puede proporcionar un certificado <i>master trainer</i> GIN-ISUN</p> <p>*Por ejemplo, programas del Gobierno en los cuales MESUN no se introduce/usa.</p>
Licencias	El certificado no va acompañado de una licencia.	El certificado va acompañado de una licencia de <i>master trainer</i> emitido por la OIT
Duración del ciclo	6-9 meses	1-2 años
Costo del ciclo	30.000-80.000 dólares por cada grupo de candidatos a facilitadores	100.000 -175.000 dólares para un grupo de candidatos a <i>master trainer</i>
Caducidad del certificado	Certificado no caduca	La licencia caduca en tres años, después de lo cual se realiza un proceso de relicencia. La relicencia requiere haber realizado al menos un ciclo completo de FdF durante el periodo de validez de la licencia.

Anexo 3. Lista de los principales documentos relacionados con IMESUN

Análisis de mercado	Herramientas de orientación <ul style="list-style-type: none"> • Guía de <i>master trainers</i> para el análisis de mercado de SDE
Selección de la organización socia	Postulación (aplicación) y herramientas de selección <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de desempeño del proveedor de servicios de formación (incluyendo las Fichas entrada y de evaluación) • Matriz de criterios de calificación
Desarrollo de facilitadores	Postulación (aplicación), análisis de las necesidades de formación (ANF) y herramientas de selección <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de desempeño del facilitador (sección de la Ficha de entrada) Herramientas de capacitación <ul style="list-style-type: none"> • Guía de <i>master trainer</i> Herramientas de seguimiento y evaluación (también utilizadas para la certificación) <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de desempeño del facilitador (Ficha de entrada, secciones de desempeño y actualización) • Plantillas de estudio de caso
Desarrollo de <i>master trainers</i>	Postulación (aplicación), análisis de necesidades de formación (ANF) y herramientas de selección <ul style="list-style-type: none"> • Formato de postulación y guía de entrevistas para candidatos Herramientas de capacitación <ul style="list-style-type: none"> • Guía de desarrollo de <i>master trainer</i> Herramientas de evaluación <ul style="list-style-type: none"> • Guía de evaluación de <i>master trainer</i> Herramientas de monitoreo y evaluación (también utilizadas para la certificación) <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de estudio de caso
Formación de emprendedores	Postulación (aplicación), análisis de necesidades de formación (ANF) y herramientas de selección <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de evaluación del cliente (sección de la Ficha de entrada) • Árbol de selección Herramientas de formación <ol style="list-style-type: none"> 1. Materiales estándar para el empresario <ul style="list-style-type: none"> • Manual GIN • Manual ISUN y cartilla del Plan de negocios • Manuales MESUN (seis módulos) • Manual de ESUN • Juego empresarial y manual 2. Materiales estándar para facilitadores <ul style="list-style-type: none"> • Guía general para facilitadores • Guías del facilitador específicas para cada manual 3. Adaptaciones (materiales para empresarios y facilitadores) <ul style="list-style-type: none"> • Adaptaciones sectoriales para la construcción, turismo, agricultura, gestión de residuos y otros • Adaptaciones para diferentes grupos: trabajadores rurales, personas que viven con VIH/sida, jóvenes y grupos con bajos niveles de alfabetización Herramientas de M&E <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de evaluación del cliente (Fichas de entrada y de desempeño) • Ficha estudio de caso
Monitoreo y evaluación	Formatos del kit de herramientas de M&E <ul style="list-style-type: none"> • Ficha de evaluación del cliente (incluyendo Fichas de entrada y de desempeño) • Ficha de desempeño del facilitador (incluyendo la Ficha de entrada y las Fichas de actualización y desempeño) • Ficha de desempeño de proveedor de servicios de formación (incluyendo las Fichas de entrada y de evaluación) • Plantilla para el informe de actividades del facilitador y del <i>master trainer</i> • Plantilla de estudio de caso

Anexo 4. Contactos

Equipo de coordinación global IMESUN

Unidad de Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Departamento de Empresas (ENTERPRISES) de la OIT – Correo electrónico: siyb@ilo.org

Contactos regionales

África		
África del Norte	<i>Kholoud Al-Khaldi</i> (Especialista en Empresas)	alkhaldi@ilo.org
África Central	<i>Roberto Pes</i> (Especialista en Empresas)	pes@ilo.org
África Meridional y Oriental	<i>Jens Dyring-Christensen</i> (Especialista Principal en Empresas)	dyring@ilo.org
África Occidental	<i>Cheickh Badiane</i> (Especialista en Empresas)	badiane@ilo.org
Américas		
Países Andinos	<i>John Bliet</i> (Especialista Principal en Empresas)	bliet@ilo.org
América Central	<i>Álvaro Ramírez-Bogantes</i> (Especialista en Empresas)	ramirez-bogantes@ilo.org
El Caribe	<i>Kelvin Sergeant</i> (Especialista en Empresas)	sergeant@ilo.org
Cono Sur de América Latina	<i>Michael Axmann</i> (Especialista en Empresas)	axmann@ilo.org
Estados Árabes		
Estados Árabes	<i>Rania Bikhazi</i> (Especialista en Empresas)	bikhazi@ilo.org
Asia		
Asia Oriental y Pacífico	<i>Charles Bodwell</i> (Especialista Principal en Empresas)	bodwell@ilo.org
Asia del Sur	<i>Eva Majurin</i> (Especialista en Empresas)	majurin@ilo.org
Europa del Este y Asia Central		
Europa del Este y Asia Central	<i>John Bliet</i> (Especialista en Empresas)	bliet@ilo.org

Master trainers

Visite el sitio Web de IMESUN – www.ilo.org/siyb

ISBN 9789223288075



9 789223 288075