



International Labour Organization

iTrack

Evaluation

# OIT – EVALUACIÓN

- **Título de proyecto:** Efectividad de la asistencia técnica de OIT en la promoción de entornos propicios para las empresas sostenibles
- **TC/Symbol:** Ecuador: ECU 804; Bolivia: BOL 105 y BOL 111  
Honduras: HON 804, HON 801 y HON 129  
Nicaragua: NIC 801 y NIC 104  
Región Caribe: SPS 803  
Barbados: BRB 102  
Surinam: SUR 127 y SUR 801  
RBSA: BOL/14/02/RBS; BOL/16/01/RBS;  
NIC/14/01/RBS; ECU/14/02/RBS
- **Tipo de evaluación:** Temática
- **País(es):** Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam
- **Fecha de Evaluación:** Junio – Setiembre 2017
- **Nombre del consultor:** Teodoro Sanz
- **Gestión de la evaluación:** Cybele Burga
- **Oficina Administrativa (OIT):** Oficina Regional para América Latina y El Caribe
- **ILO Technical Backstopping Office:** ACTEMP / ENTERPRISE
- **Fin de proyecto:** Bienios 2014-2015 y 2016-2017 (setiembre)
- **Donante:** RBSA / RBTC
- **Palabras claves:** Entornos propios; empresas sostenibles
- **Presupuesto de la evaluación:** USD \$20,816.00

Esta evaluación se ha realizado siguiendo la política y los procedimientos de OIT. Este informe no ha sido editado.

## TABLA DE CONTENIDO

Siglas y Abreviaturas .....	iv
I. RESUMEN EJECUTIVO .....	vi
Conclusiones de la evaluación.....	vi
Valoración general de la intervención según criterios de evaluación.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Lecciones aprendidas.....	x
Buenas prácticas .....	x
Recomendaciones .....	xi
II. INTERVENCIÓN DE LA OIT DURANTE EL PERÍODO 2014 – 2017 EN LA PROMOCIÓN DE EMPRESAS SOSTENIBLES EN ECUADOR, BOLIVIA, HONDURAS, NICARAGUA, BARBADOS Y SURINAM	2
III. INFORME DE EVALUACIÓN .....	4
Criterios y preguntas de evaluación.....	4
Metodología de la Evaluación .....	7
IV. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN .....	9
Pertinencia.....	9
Diseño .....	15
Efectividad .....	23
Eficiencia.....	43
Gestión.....	47
Orientación hacia el impacto.....	50
Orientación hacia la sostenibilidad .....	58
V. CONCLUSIONES .....	67
VI. LECCIONES APRENDIDAS .....	72
VII. BUENAS PRÁCTICAS .....	73
VIII. RECOMENDACIONES.....	74
IX. ANEXOS.....	77
ANEXO 1. Términos de Referencia .....	77
I. Introducción y Racionalidad de la Evaluación .....	79
II. Antecedentes y Contexto del Proyecto .....	79
III. Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación .....	85
IV. Preguntas Clave de Evaluación.....	87
V. Metodología a Seguir .....	91
VI. Principales productos: Reporte de Inicio de inicio ( <i>Inception Report</i> ), informe de avance e informe final .....	92
vii. Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos .....	94
viii.Aspectos Legales y Éticos .....	99
ANEXO 2. Listado de personas entrevistadas durante la evaluación, por país.....	100
ANEXO 3. Listado de documentos revisados durante la evaluación .....	103
ANEXO 4. Guía de entrevistas .....	106
ANEXO 5. Encuesta sobre la promoción de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles.....	111
ANEXO 6. Cuadros generales.....	115
ANEXO 7. Intervenciones de OIT .....	119
ANEXO 8. Información relevante por país .....	123
ANEXO 9. Presupuesto asignado para la promoción de empresas sostenibles, según Sub Región de América Latina y el Caribe .....	131

ANEXO 10. Contribución a los indicadores de la programación de OIT 2014-2015 y 2016-2017 .....	129
ANEXO 11. Puesto que ocupan Ecuador, Bolivia, Honduras a nivel de América Latina, para las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles.....	132
ANEXO 12. Estudios de Caso País.....	133
ANEXO 13. Template de Lecciones Aprendidas .....	158
ANEXO 14. Template de Buenas Prácticas.....	164

## *Siglas y Abreviaturas*

ACTEMP	Oficina de Actividades para los Empleadores
AHM	Asociación Hondureña de Maquiladores
ALC	Organizaciones de empleadores y de trabajadores de América Latina y el Caribe
ANITEC	Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y Confección
BEC	Barbados Employer's Confederation's
BM	Banco Mundial
CAMEBOL	Cámara de Mujeres Empresarias de Bolivia
CARICOM	Comunidad del Caribe
CCA	Confederación de Empleadores del Caribe
CEPAL	Comisión Económica Para América Latina y el Caribe
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CIT	Conferencia Internacional del Trabajo
COHEP	Consejo Hondureño de la Empresa Privada de Honduras
COLEXT	Colaboradores Externos
CONAMYPE	Confederación Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
COSEP	Consejo Superior de la Empresa Privada de Nicaragua
CPO	Country Programme Outcome
EPES	Entorno Propicio para Empresas Sostenibles
FEDECAIN	Federación de Cámaras e Industrias de Ecuador
FMI	Fondo Monetario Internacional
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social
MANUD	Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MIPYMES	Medianas, pequeñas y micro empresas
MYPES	Micro y pequeñas empresas
MSDF	Marco Integrado de Desarrollo en el Caribe
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OECO	Organización de Estados del Caribe Oriental
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PTDP	Programa de Trabajo Decente por País
RAVAKSUR	Federación de Sindicatos de Suriname
SIE	Servicio de información económica

STIA	Asociación de Comercio e Industria de Surinam
URSE	Unidad de Responsabilidad Social Empresarial
WEF	World Economic Forum

## I. RESUMEN EJECUTIVO

1. El Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT se guía por las conclusiones de la CIT 2007 relativas a la promoción de empresas sostenibles y es un componente central del Programa Global de Empleo que, como pilar en cuestiones de empleo del Programa de Trabajo Decente, implementa la OIT desde el 2003 para el logro del pleno empleo productivo y del trabajo decente para todos.
2. Este Programa de Empresas Sostenibles se basa en tres pilares: (a) entorno propicio para las empresas sostenibles, (b) iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos, y (c) lugares de trabajo sostenibles y responsables. De estos pilares, el más aplicado en los países incluidos en el alcance de la presente evaluación durante el período 2014 – 2017, ha sido el de entorno propicio para empresas sostenibles; específicamente el apoyo a las organizaciones de empleadores para que puedan fortalecer sus capacidades para analizar el entorno empresarial y para desarrollar políticas, estrategias y programas que contribuyan a generar un entorno propicio a la creación y el crecimiento de empresas sostenibles.

### Metodología de la evaluación

3. El objetivo principal de la evaluación es identificar si las intervenciones de la OIT han incidido en la mejora de las capacidades de los mandantes para analizar el entorno empresarial y plantear, discutir y sustentar propuestas que apunten a mejorar el entorno para el crecimiento y desarrollo de empresas sostenibles; si estas propuestas se han ido concretando y plasmando en nuevas o mejores normativas y/o políticas públicas; y, de ser el caso, de qué manera se ha producido la contribución de la OIT en estas mejoras.
4. El principal usuario de la evaluación es la OIT, específicamente la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, las Oficinas Sub Regionales para Países Andinos, Centro América y El Caribe así como las Oficinas de País en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam. Se pretende que los resultados de la evaluación permitan a los que toman decisiones en OIT, Dirección Regional, Unidad de Programación, Direcciones a nivel país y Especialistas vinculados al tema, mejorar su capacidad de programación y rediseñar sus intervenciones, cuando sea necesario.
5. Las fuentes utilizadas en el marco de esta evaluación han sido las siguientes:
  - Revisión documental
  - Entrevistas a actores clave. Se han realizado 65 entrevistas: 16 funcionarios de OIT, 12 colaboradores externos (COLEXT) de OIT, 13 representantes de organizaciones de empleadores, 10 de organizaciones de trabajadores, 10 del gobierno, y 4 encuestadoras.
  - Encuestas a una muestra de los entrevistados. Se aplicaron 15 encuestas.

### Hallazgos y conclusiones de la evaluación

#### *Pertinencia*

6. La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se justifica al tomar en cuenta que diferentes estudios de OIT, WEF y BM revelan que al año 2013 el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental era poco apropiado para la creación y desarrollo de

empresas sostenibles en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y más aún en Surinam, respecto a la mayoría de países del mundo.

7. La intervención de la OIT es pertinente porque es un asunto prioritario para los países, a juzgar por su inclusión en los planes nacionales de desarrollo y en los MANUD, aunque en estos últimos de una manera menos explícita; y porque es concordante con las prioridades y resultados de la programación de la OIT para los bienios 2014-2015 y 2016-2017, principalmente con los resultados “promoción de empresas sostenibles” y “organizaciones de empleadores sólidas y representativas”.

#### *Diseño*

8. La intervención de la OIT en promoción de empresas sostenibles incorpora en los CPO de los países evaluados productos y actividades vinculadas a los tres pilares del Programa de Promoción de Empresas Sostenibles, principalmente al del entorno propicio para empresas sostenibles, con el diagnóstico EPES y las propuestas para mejorar el entorno. Sin embargo, en los CPO no se especifica cómo los productos pueden reforzar conjuntamente su contribución al logro de los objetivos previstos, ni las sinergias que se pueden generar entre los diferentes CPO de un mismo país vinculado a la promoción de empresas sostenibles.
9. En todos los países evaluados las intervenciones de la OIT fueron respuesta a las solicitudes de asistencia por parte de las organizaciones de empleadores. También se previó que las organizaciones de empleadores tuvieran un rol protagónico en la elaboración del diagnóstico EPES y en las propuestas que se derivasen de él, orientadas a mejorar el entorno de negocios para la creación y desarrollo de empresas sostenibles.
10. En los países de ALC se previó una participación activa de los gobiernos únicamente en la discusión de los alcances de las propuestas de las organizaciones de empleadores, y de las organizaciones de trabajadores en los programas vinculados a lugares de trabajo sostenibles y responsables (SCORE). En cambio, en Barbados y Surinam sí se previó una participación activa del gobierno y de las organizaciones de trabajadores, con la creación de un Comité Tripartito para la elaboración y seguimiento de las propuestas.

#### *Efectividad*

11. Excepto en Surinam, los diagnósticos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles se han elaborado siguiendo la metodología sugerida en la CIT 2007 y las actividades previstas en la herramienta EPES; y son documentos de alta calidad, destacando principalmente su integralidad (se analizan condiciones del entorno económico, social, político institucional y medio ambiental); tamaño y representatividad de la muestra de empresas encuestadas; rigurosidad metodológica y técnica; y el aval de la OIT, que es una “marca” de reconocido prestigio y buena imagen.
12. En todos los países, las propuestas para mejorar el entorno de negocios elaborados por las organizaciones de los empleadores se vinculan principalmente a condiciones del contexto económico (ambiente regulatorio, servicios financieros, comercio e integración económica, política macroeconómica estable), lo cual es consistente con que según los diagnósticos EPES los obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles están ligados precisamente a este contexto.

13. Los países han avanzado con la implementación de algunas de las propuestas sugeridas para mejorar el entorno de negocios sobre todo en Honduras ya que las propuestas se hicieron hace 4 años, mientras que en el resto de países recién se plantearon el año pasado (excepto Barbados en el que también ocurrió hace 4 años). Sin embargo, una limitación en todos los países, excepto Honduras, es que no existe un sistema de seguimiento formal que permita obtener reportes regulares sobre el nivel de avance de la implementación de las propuestas y, en base a ello, poder establecer acciones que apunten a garantizar que las propuestas se van a implementar.
14. Según las organizaciones de empleadores, la contribución de la OIT ha sido muy importante sobre todo en la elaboración del diagnóstico, con orientaciones, asistencia técnica y apoyo financiero en la etapa inicial, durante el proceso de diseño metodológico y aplicación de la herramienta EPES, y en la elaboración del informe final.
15. A diferencia de lo que sucedió con las organizaciones de empleadores, la participación del gobierno durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. En cambio, sí tuvieron un rol más activo en la fase de discusión e implementación de las propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores, sobre todo en Bolivia, Honduras y Nicaragua.
16. La participación de las organizaciones de trabajadores ha sido prácticamente nula tanto en la etapa de elaboración del diagnóstico EPES como en la de formulación de las propuestas para mejorar el entorno de negocios.
17. La intervención de la OIT en materia de empresas sostenibles explica la creación de algunos espacios de diálogo, principalmente aquellos vinculados a mesas de diálogo y de trabajo en Bolivia y Honduras, y a los espacios bipartitos y comisiones tripartitas de los Programas SCORE y Better Work en Bolivia y Nicaragua. Además, ha contribuido de alguna manera a la creación y/o fortalecimiento de otros espacios como el Consejo Consultivo Político Tributario de Ecuador, el Consejo Económico Productivo de Bolivia el Consejo Económico Social de Honduras.
18. Durante el período 2014 -2017 la OIT ha brindado cursos sobre negociación colectiva con perspectiva de género, organización y gestión para mujeres empresarias, combate a la discriminación por género y gestión de recursos humanos con enfoque de género; asimismo, ha apoyado a los centros de cuidado de menores en las fábricas (Programa Better Work); y también hubo participación de las mujeres en los proyectos REMESUN Ecuador y en el concurso de emprendimientos para jóvenes en Surinam. Sin embargo, estas acciones no forman parte de una estrategia clara para incorporar el enfoque de género y promover la igualdad de género en las empresas.

### *Eficiencia*

19. Durante el período 2014–2017 el presupuesto para las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles ha sido mucho mayor en Ecuador y Bolivia (\$441 y \$495 mil respectivamente) que en Barbados y Surinam (\$28 y \$31 mil). El nivel de ejecución financiera ha sido similar en los tres países con mayor presupuesto (entre 80% y 90% en Ecuador, Bolivia y Honduras) mientras que en los países del Caribe, Surinam tiene el nivel de ejecución más alto (95%) y Barbados el más bajo (58%).



20. Los fondos provienen mayoritariamente de RBSA. Éstos han permitido la realización de los productos y actividades previstas, y han sido complementados en los casos de Ecuador, Nicaragua y fundamentalmente Bolivia y Honduras con fondos que aportaron las organizaciones empresariales.

### *Gestión*

21. Según los mandantes entrevistados durante la evaluación, las ventajas comparativas de la OIT respecto a otras agencias de cooperación internacional son la capacidad de los especialistas de OIT en temáticas específicas y en liderazgo de procesos, su experiencia en áreas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, su conocimiento sobre el sector empleador, la flexibilidad para ajustar la intervención, y que se trata de una institución que busca permanente impulsar el diálogo, fortalecer las capacidades de sus mandantes, que tiene prestigio y tiene muchas relaciones institucionales y políticas.
22. En cuanto a las limitaciones de la OIT, los mandantes señalaron que falta incidir más en promover políticas públicas, incorporar al gobierno a las mesas de diálogo, rechazar normas que no respetan convenios internacionales y que hacen precarias las condiciones laborales; y adicionalmente, en el caso de Honduras y Nicaragua, que la OIT no tiene presencia física de personal permanente en los países.

### *Orientación hacia el impacto*

23. La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles ha generado efectos positivos en fortalecer a las organizaciones de empleadores en sus capacidades de análisis del entorno, elaboración de propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, interacción con otros actores en instancias de debate, visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, y provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados.
24. En los países evaluados, entre el 2015 y 2017 se han producido algunas modificaciones normativas que formaban parte de las propuestas de las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios y/o en las que participaron las organizaciones de empleadores en su discusión en mesas de diálogo o a través de análisis normativo. El trabajo realizado por las organizaciones de empleadores, con apoyo de OIT, ha contribuido a poner en agenda las modificaciones normativas, discutir las en base a información objetiva y enmarcarlas en líneas estratégicas definidas para darles una mayor claridad en cuanto a su contribución a la creación y desarrollo de empresas.

### *Orientación hacia la sostenibilidad*

25. Para consolidar las capacidades fortalecidas de las organizaciones de empleadores está pendiente establecer mecanismos de seguimiento formales a las propuestas realizadas, asegurar la continuidad de las coordinaciones con las instituciones públicas para la concreción de las mismas, y gestionar recursos para financiar algunas de las acciones sugeridas. Y para que las modificaciones normativas puedan tener efecto en mejorar el entorno está pendiente no solo que se reglamenten, sino que se complementen con otras vinculadas directamente a mejorar las condiciones de trabajo, derechos y relaciones

laborales, sobre las que no se han puesto mayor énfasis en los diagnósticos ni en las propuestas.

26. Pese a los avances y resultados positivos que ha tenido la intervención de OIT en la promoción de entornos para empresas sostenibles, en la actualidad el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, continúa limitando la creación y desarrollo de empresas sostenibles, tal como lo muestran los resultados del Global Competitiveness Report 2012-2013 de la WEF y del Doing Business 213 del BM.

### ***Lecciones aprendidas***

27. Los casos de Barbados y Nicaragua revelan que el diálogo social puede ser impulsado desde el contexto normativo de un país. En el caso de Barbados, éste es el único país del Caribe que tiene un contrato social y en el de Nicaragua, los espacios de diálogo tripartito forman parte de un modelo de alianzas y consensos amparados en Constitución Política.
28. En Bolivia las dificultades para el diálogo tripartito pueden explicarse porque las prioridades en la agenda de los mandantes son diferentes; por prejuicios, costumbres y hasta cálculos políticos sobre equilibrios y relaciones de poder; y por la rotación de personal en los cargos de mayor jerarquía en organizaciones de trabajadores y del gobierno que no están preparadas para enfrentar el cambio de sus líderes.
29. El hecho que las Oficinas Sub Regionales para Países de Centro América y del Caribe deben atender muchos países, conlleva el riesgo que se atomicen los esfuerzos y actividades al tener que repartir la asistencia técnica entre varios países; y que los especialistas de estas Oficinas no se den abasto para supervisar los avances de las intervenciones y proyectos en cada uno de los países.
30. La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno no solo requiere tener un marco normativo más favorable sino también políticas públicas que apunten a lo mismo; y también requiere que se tome en cuenta a las organizaciones de trabajadores en las discusiones de propuestas para que éstas recojan los intereses y necesidades de ambas partes, ya que ambas son importantes para crear y consolidar una empresa.

### ***Buenas prácticas***

31. Los diagnósticos del entorno han sido permanentemente utilizados para la formulación de propuestas por parte de las organizaciones empresariales y se han convertido en una referencia de consulta en muchas de las discusiones y mesas de trabajo que han tenido con el gobierno, sobre todo en Bolivia y Honduras, contribuyendo así a mejorar la calidad de las propuestas y discusiones, dándole el sustento técnico adecuado.
32. En Honduras, COHEP ha puesto en práctica una estrategia completa para la implementación de las propuestas, que incluye la creación de una Gerencia de Empresas Sostenibles, la formación de un Comité Técnico Estratégico de Seguimiento, la firma de convenios con instituciones para llevar a cabo las medidas propuestas, y la implementación de un Balance Scorecard como mecanismo de monitoreo y evaluación de la implementación de las propuestas.

33. Las organizaciones de empleadores, además de ser los beneficiarios directos de la asistencia técnica brindada por la OIT, han liderado el proceso de elaboración del diagnóstico EPES (junto con la OIT) y sobre todo el de elaboración de propuestas a partir de dicho diagnóstico. Cabe destacar además que este involucramiento se ha dado en los máximos cargos directivos (Presidente, Vicepresidente) y en la Alta Gerencia de las organizaciones de empleadores.
34. En Honduras el alto nivel de maduración del diálogo social se explica por varios motivos: (a) el interés de los mandantes por fortalecer sus capacidades para mejorar la calidad de sus propuestas en la negociación; (b) las centrales sindicales son dirigidas por personas cada vez más preparadas y en las organizaciones empresariales sus directivos son cada vez más propensos al diálogo; (c) en los espacios formales tripartitos los mandantes ya se acostumbraron a dialogar de diferentes temas, lograr acuerdos y además acuden las autoridades máximas de los mandantes; (d) existen espacios de diálogos informales que contribuyen a generar confianza entre los mandantes, principalmente empleadores y trabajadores; y (e) no existe una marcada oposición política entre los mandantes.

### **Recomendaciones**

35. **R.1.** Impulsar que los gobiernos de los países, con participación activa de los Ministerios de Trabajo, incorporen en los MANUD de manera más explícita y clara los objetivos y estrategias para la promoción de empresas sostenibles, de manera que pueda tener una mayor prioridad para la asignación de recursos, que a su vez permitan llevar a cabo las acciones vinculadas a esta temática. *(Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT)*
36. **R.2.** Identificar desde el diseño de las intervenciones aquellas instituciones que cuenten con proyectos / programas con las que se podría trabajar de manera conjunta para ser más eficaces y eficientes en la promoción de empresas sostenibles, y poder generar mayor impacto con las acciones que se realicen. *(Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT)*
37. **R.3.** En los CPO debe identificarse claramente la complementariedad entre productos y cómo se espera que contribuyan al objetivo final, y también de qué manera continúan con esfuerzos anteriores de la OIT y su relación con otras intervenciones que la OIT está realizando o prevé realizar *(Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT)*
38. **R.4.** Incorporar desde el diseño la participación de las organizaciones de trabajadores en el proceso de discusión sobre la viabilidad y la puesta en marcha de las propuestas de las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios. *(Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT)*
39. **R.5.** Diseñar e implementar mecanismos formales de seguimiento y evaluación, que permitan medir el nivel de implementación de las propuestas sugeridas por las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios, así como los efectos que van generando la concreción de estas propuestas, y en general el nivel de avance de las diferentes estrategias y acciones que se realicen para promover las empresas sostenibles. *(Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT y las organizaciones de empleadores)*
40. **R.6.** Desarrollar acciones de incidencia ante los gobiernos para que se puedan reglamentar las modificaciones normativas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles que se

han producido en los últimos años (*Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT y los gobiernos*)

41. **R.7.** Desarrollar acciones de incidencia para impulsar normativas, políticas públicas y programas que estén vinculados de forma más directa a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales y al desarrollo de las MYPES. (*Para la Oficina Regional y Sub Regionales de la OIT, gobiernos, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores*)
42. **R.8.** Desarrollar iniciativas empresariales y emprendimientos con énfasis en jóvenes y mujeres y que puedan ser replicables a una escala tal que permita tener algún efecto dinamizador en las economías locales. En cuanto a las intervenciones orientadas a promover lugares de trabajo sostenible y responsable, realizar acciones orientadas a medir y mejorar la productividad en las empresas. (*Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT*)
43. **R.9.** Establecer estrategias específicas para promover el acceso de las mujeres a mayores oportunidades en educación y formación, a programas de micro financiamiento para empresarias, y una mayor participación de las mujeres en la gestión empresarial y en niveles directivos de alta responsabilidad. (*Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT*)
44. **R.10.** Sistematizar y difundir los aprendizajes y lecciones aprendidas en cada uno de los países donde se implementa la intervención de la OIT en promoción de empresas sostenibles, especialmente las vinculadas al proceso de elaboración e implementación de propuestas para mejorar el entorno. Por otro lado, propiciar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre estos países con participación de los mandantes involucrados en los procesos, tomando en cuenta que las intervenciones han sido similares, al menos las vinculadas al entorno propicio para empresas sostenibles. (*Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT*)

## Introducción

45. En el 2007 la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) de la Organización del Trabajo (OIT) puso en la agenda la promoción de empresas sostenibles como principal fuente de crecimiento, creación de riqueza, empleo y trabajo decente. Para ello, la OIT considera que no solo se debe apoyar intervenciones específicas para que las empresas se formen y se desarrollen, sino que es igualmente importante mejorar el entorno en que operan.
46. En concordancia con las conclusiones de la citada CIT, la OIT apoya a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores de América Latina y el Caribe (ALC) para que puedan fortalecer sus capacidades de análisis del entorno empresarial y para desarrollar políticas, estrategias y programas que contribuyan a generar un entorno propicio a la creación y el crecimiento de empresas sostenibles. Este apoyo de la OIT se realiza de diferentes formas, destacando principalmente las siguientes:
  - Provisión de asistencia técnica u orientación para mejorar las capacidades de las organizaciones de empleadores de analizar el entorno empresarial y laboral, y de proponer políticas y estrategias que promuevan un entorno empresarial propicio y mejores condiciones de trabajo.
  - Provisión de información, herramientas y metodologías que ayuden a las empresas a mejorar su productividad cumpliendo con las normas de trabajo y atendiendo cuestiones sociales transversales, como el género y la necesidad de potenciar a las mujeres.
  - Provisión de asistencia técnica para apoyar nuevos emprendimientos, microempresas y pequeñas y medianas empresas, a fin de que puedan ser sostenibles.
47. En el presente informe se evalúa la intervención de la OIT durante el período 2014 – 2017 en la promoción de empresas sostenibles en 6 países de ALC: 2 de América del Sur (Ecuador y Bolivia), 2 de Centro América (Honduras y Nicaragua) y 2 del Caribe (Barbados y Surinam), mientras que el alcance temporal cubre el período 2014 – 2017.
48. En primer lugar se presenta la metodología de evaluación; luego se analiza la pertinencia, diseño, efectividad, eficiencia, gestión, orientación hacia el impacto y la sostenibilidad de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles; y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas.

## II. INTERVENCIÓN DE LA OIT DURANTE EL PERÍODO 2014 – 2017 EN LA PROMOCIÓN DE EMPRESAS SOSTENIBLES EN ECUADOR, BOLIVIA, HONDURAS, NICARAGUA, BARBADOS Y SURINAM

49. El Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT se guía por las conclusiones de la CIT 2007 relativas a la promoción de empresas sostenibles y es un componente central del Programa Global de Empleo que, como pilar en cuestiones de empleo del Programa de Trabajo Decente, implementa la OIT desde el 2003 para el logro del pleno empleo productivo y del trabajo decente para todos.
50. Este Programa de Empresas Sostenibles se basa en tres pilares: (a) entorno propicio para las empresas sostenibles, (b) iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos, y (c) lugares de trabajo sostenibles y responsables.
51. De estos pilares, el más aplicado en los países incluidos en el alcance de la presente evaluación durante el período 2014 – 2017 ha sido el de entorno propicio para empresas sostenibles; específicamente el apoyo a las organizaciones de empleadores para que puedan fortalecer sus capacidades para analizar el entorno empresarial y para desarrollar políticas, estrategias y programas que contribuyan a generar un entorno propicio a la creación y el crecimiento de empresas sostenibles. Al respecto, la OIT ha creado una herramienta denominada “Entorno Propicio para Empresas Sostenibles” (EPES), para evaluar, promover y reformar el entorno en el que las empresas crecen y desarrollan.
52. Las organizaciones de empleadores más representativas de cada uno de estos países, con apoyo de la OIT, han aplicado esta herramienta y, como resultado, han elaborado un diagnóstico de evaluación del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles (diagnóstico EPES) y un documento con propuestas de objetivos estratégicos, líneas de acción y medidas prioritarias para generar un mayor entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles. La excepción es el caso de Surinam, en el que sí se identificó una matriz de prioridades pero no se hizo previamente una evaluación del entorno aplicando la herramienta EPES.
53. También con el apoyo de OIT algunas de estas organizaciones de empleadores han realizado acciones orientadas al fortalecimiento institucional de sus afiliados, principalmente en Bolivia y Honduras con asistencia técnica para elaborar planes estratégicos de fortalecimiento. También lo han hecho a través de la provisión de nuevos servicios (información económica y auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral). Asimismo, en todos los países ha realizado acciones de formación (a través de talleres y seminarios) dirigidas sobre todo a representantes de organizaciones de empleadores (Confederaciones, Federaciones, Cámaras, Asociaciones, gremios) en temas de gerencia de organizaciones, productividad, responsabilidad social, gestión y evaluación del desempeño, y cooperativas.
54. En menor medida, la OIT también ha llevado a cabo en los países que son objeto de evaluación en el presente informe, intervenciones vinculadas a los otros dos pilares del Programa de Empresas Sostenibles.
55. En relación a la promoción de iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos, buscan ayudar a empresarios a crear y constituir empresas con éxito, mediante actividades que estimulan la iniciativa empresarial. Esto se ha desarrollado en Ecuador (proyecto REMESUN para crear negocios en las zonas afectadas por el terremoto del 2016) y Surinam (concurso de emprendimiento para jóvenes).
56. En cuanto a las intervenciones en lugares de trabajo sostenible y responsable, el objetivo es vincular las mejoras en el ámbito de la productividad a mejores condiciones de trabajo,

buenas relaciones laborales y buenas prácticas ambientales. Esto se ha llevado a cabo principalmente en Bolivia y Surinam (en ambos casos con el Programa SCORE), Nicaragua (con el Programa Better Work) y Honduras (con un proyecto piloto en el sector hotelero sobre empresas y empleos verdes).

### III. INFORME DE EVALUACIÓN

#### Propósito y alcance de la evaluación

57. El objetivo principal de la evaluación es identificar si las intervenciones de la OIT han incidido en la mejora de las capacidades de los mandantes para analizar el entorno empresarial y plantear, discutir y sustentar propuestas que apunten a mejorar el entorno para el crecimiento y desarrollo de empresas sostenibles. También, si estas propuestas se han ido concretando y plasmando en nuevas o mejores normativas y/o políticas públicas y, de ser el caso, de qué manera se ha producido la contribución de la OIT en estas mejoras<sup>1</sup>.
58. Asimismo, la evaluación busca identificar lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para futuras intervenciones de la OIT y su línea estratégica en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles.
59. El alcance geográfico de la presente evaluación incluye países de América del Sur (Ecuador y Bolivia), de Centro América (Honduras y Nicaragua) y del Caribe (Barbados y Surinam), mientras que el alcance temporal cubre el período 2014 – 2017<sup>2</sup>.
60. El principal usuario de la evaluación es la OIT, específicamente la Oficina Regional para América Latina y el Caribe, las Oficinas Sub Regionales para Países Andinos, Centro América y El Caribe, así como las Oficinas País en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam. Se pretende que los resultados de la evaluación permitan a los que toman decisiones en OIT, Dirección Regional, Unidad de Programación, Direcciones a nivel país y Especialistas vinculados al tema, mejorar su capacidad de programación y rediseñar sus intervenciones cuando sea necesario. Otros usuarios importantes de la evaluación son los departamentos técnicos de la sede, los mandantes tripartitos de la OIT y la Oficina de Evaluación de la OIT.
61. También son usuarios directos de la evaluación los representantes de los mandantes de los diferentes países que forman parte del alcance geográfico de la evaluación:
  - Gobierno.
  - Organizaciones de empleadores, principalmente la Federación de Cámaras e Industrias de Ecuador (FEDECAIN); la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB); el Consejo Hondureño de la Empresa Privada de Honduras (COHEP); el Consejo Superior de la Empresa Privada de Nicaragua (COSEP); la Confederación de Empleadores de Barbados; y la Asociación de Comercio e Industria de Surinam.
  - Organizaciones de trabajadores.

#### Criterios y preguntas de evaluación

62. La evaluación se enfoca en valorar de manera sistemática y objetiva los siguientes aspectos vinculados a las intervenciones de la OIT centradas en la generación de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles:
  - Pertinencia y coherencia estratégica de las intervenciones.
  - Validez del diseño de las intervenciones.

---

<sup>1</sup> En el [Anexo 1](#) se presentan los TDR de la evaluación.

<sup>2</sup> No obstante, en el caso de Honduras y Barbados también se justifica revisar lo realizado en el período 2012-2013 porque en dicho bienio se llevó a cabo el diagnóstico EPES y su revisión es indispensable para poder evaluar lo que se ha llevado a cabo en los siguientes años.



- Efectividad de las intervenciones, en cuanto al cumplimiento de los productos previstos y al logro de los resultados esperados.
- Eficiencia en el uso de recursos utilizados para llevar a cabo las intervenciones.
- Eficacia de la gestión de las intervenciones.
- La aproximación hacia el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones. Posibilidad de que en el futuro los resultados alcanzados redunden en mejoras en la productividad de las empresas, derechos laborales y condiciones de trabajo decente; y de que las experiencias llevadas a cabo se puedan traducir en modelos de intervención sostenibles.

63. A continuación se detallan las preguntas de evaluación vinculadas a cada uno de estos aspectos:

#### **Pertinencia**

- ¿Qué limitaciones existen en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados en términos de productividad, costos laborales, sobre regulación, competitividad, informalidad, diversificación productiva, empleo y/o trabajo decente que justifica la intervención en cada uno de estos países?
- ¿En qué medida los objetivos y estrategias así como los productos/actividades llevados a cabo en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados (reflejados en CPO o en proyectos específicos) vinculadas a la generación de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles son concordantes con los requerimientos de los países, gobierno y mandantes y/o a los planes u objetivos nacionales de desarrollo?
- ¿Los CPO y otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles se adecuan a los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación de la OIT (sus objetivos estratégicos y resultados?, ¿y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)?

#### **Diseño**

- ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos y productos de la intervención de la OIT en materia de promoción de entornos sostenibles para la creación y crecimiento de empresas sostenibles? ¿De qué modo se vinculan entre sí y con los objetivos de la intervención?
- ¿Cuáles fueron las principales diferencias de diseño entre los CPO del período 2014 – 2015 y los CPO del período 2016 – 2017?
- ¿Cuáles fueron las principales diferencias de diseño entre los CPO de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam?
- ¿Se ha incorporado el enfoque de género en el diseño de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos favorables para la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
- ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos favorables para la creación y crecimiento de empresas sostenibles?

#### **Efectividad**

- ¿Se alcanzaron las metas previstas en los CPO y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles para los productos y actividades?, ¿Por qué no se alcanzaron las metas en algunos productos y actividades?, ¿Qué productos o actividades no previstas inicialmente se incorporaron en el transcurso de la intervención y por qué?
- ¿Los diagnósticos de Entornos Propicios para Empresas Sostenibles (EPES) reflejan la aplicación de los principios y pautas metodológicas establecidas por la OIT para la aplicación de esta herramienta?
- ¿Cuáles son los principales elementos comunes, en cuanto al contenido, que tienen los diagnósticos EPES y las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el

desarrollo de empresas sostenibles elaborados en los diferentes países?, ¿Cuáles son los principales elementos distintivos en cada país?

- ¿De qué manera participó efectivamente la OIT en la generación de los diferentes productos previstos en los CPO y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
- ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en los diagnósticos EPES, en las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
- ¿Cuáles han sido las principales limitaciones para llevar a cabo los diagnósticos EPES, las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿Cuáles pueden ser atribuibles a la OIT y a los mandantes?, ¿Qué consecuencias tuvieron en términos de cumplimiento y plazos de actividades y productos?
- ¿Se han producido cambios importantes de naturaleza política, económica, institucional en el entorno que haya afectado positiva o negativamente a los objetivos de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
- ¿Los diagnósticos EPES, las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, y otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles incorporan cuestiones de género, exclusión y/o discriminación?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los mandantes con la calidad y utilidad de los productos y resultados generados con la implementación de los CPO y de otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
- ¿Hasta qué punto contribuyen los productos y objetivos alcanzados por los CPO y de otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles a los resultados del Programa y Presupuesto 2014 – 2015 y 2016 - 2017? ¿Al logro de los PTDP (cuando existen)?

#### **Eficiencia en el uso de recursos**

- ¿Cuál ha sido el nivel de ejecución presupuestaria de los CPO y de otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿Este nivel de ejecución presupuestaria es consistente con el nivel de cumplimiento de los productos y actividades?
- ¿Cuál ha sido el nivel de aporte financiero de las organizaciones de empleadores durante la ejecución de la intervención de la OIT?, ¿A qué actividades se han destinado dichos aportes?
- ¿Ha sido beneficiosa la RBSA en términos de independencia, flexibilidad y rapidez para la asignación de fondos para la ejecución de los CPO? ¿Qué otras modalidades de financiamiento se han utilizado?
- ¿En qué medida el tiempo efectivo de ejecución ha sido suficiente para obtener los resultados previstos?

#### **Eficacia de la gestión**

- Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuán eficaz considera que ha sido la OIT en relación al impulso de mecanismos o espacios de comunicación y coordinación con los mandantes para promover su participación activa; seguimiento a la entrega de productos a tiempo y control de calidad de los mismos; y el trabajo de incidencia con instituciones públicas?
- Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuáles han sido las ventajas y desventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales?
- ¿Existe algún mecanismo de seguimiento, a partir de indicadores y/o líneas de base, de la intervención de OIT a nivel regional, sub regional o por países?, ¿se han intercambiado experiencias y lecciones aprendidas de las intervenciones en los diferentes países?, ¿se han sistematizado los procesos realizados y los resultados generados?

- ¿Se han llevado a cabo acciones conjuntas con otros proyectos de socios estratégicos en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados?, ¿Cómo contribuyó ello a los logros alcanzados con la intervención de OIT para contribuir a la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
- ¿Hasta qué punto la intervención de la OIT en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados ha recibido el apoyo político, técnico y administrativo de las Oficinas País, Oficinas Sub Regionales, Oficina Regional y de los especialistas en Ginebra?

#### **Aproximación hacia el impacto**

- ¿Se han generado efectos positivos en las organizaciones de empleadores en cuanto a sus capacidades de análisis del entorno, de elaborar propuestas de políticas sustentadas en el diagnóstico, de interactuar con otros actores en instancias de debate?, ¿Se han generado efectos positivos respecto a una mayor visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, a la provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados? ¿Estos efectos positivos en las organizaciones de empleadores también se han producido en organizaciones de representatividad sectorial o regional?
- ¿Los diagnósticos han derivado en propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿El gobierno ha participado en la elaboración de estas propuestas o tiene conocimiento de las mismas?, ¿Las valora positivamente?, ¿Alguna de estas propuestas ya se han plasmado en modificaciones normativas, políticas públicas a favor de PYMES u otras?, ¿Se han constituido, a partir de los diagnósticos y propuestas, mesas de trabajo, consejos u otras instancias?, ¿qué resultados se están consiguiendo en estas instancias?
- ¿Hasta qué punto estos efectos pueden vincularse causalmente a la intervención de la OIT?, ¿Qué otros factores pueden haber contribuido a explicar estos resultados?

#### **Aproximación hacia la sostenibilidad**

- ¿Cuáles de los efectos generados (evaluados en el criterio "aproximación al impacto") se consideran pueden ser sostenibles en el mediano y largo plazo y por qué? ¿Qué cambios y efectos generados se consideran que no pueden ser sostenibles y por qué?
- ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles en los que se espera que puedan contribuir más las propuestas realizadas? ¿Qué impactos se espera puedan generarse en términos de productividad, costos laborales, sobre regulación, competitividad, informalidad, diversificación productiva, empleo y/o trabajo decente?
- ¿En qué medida los conocimientos generados de los productos y resultados alcanzados por las intervenciones de la OIT han sido utilizados y apropiados por la OIT y los mandantes? ¿Cómo estos conocimientos pueden contribuir a redefinir (ajustar) la visión y orientación estratégica de la Región en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles?

### **Metodología de la Evaluación**

64. A lo largo de la evaluación se analiza sí se ha incorporado el enfoque de género en el diseño y en la ejecución de las intervenciones, en los diagnósticos y elaboración de propuestas; así como el diálogo social y el tripartismo, no solo en cuanto a la participación efectiva de los mandantes en lo que se ha realizado, sino principalmente en que las actividades que se realicen respeten de manera efectiva estos elementos que forman parte de la esencia de la filosofía de la OIT.
65. Dado que el alcance geográfico de la evaluación incluye 6 países y que los Country Programme Outcome (CPO) de estos países tienen muchos elementos comunes (uso de herramienta EPES para elaborar un diagnóstico del entorno por ejemplo), se identifican los avances, limitaciones y aprendizajes comunes de los países, así como las particularidades que presenta cada uno.
66. Las fuentes utilizadas en el marco de esta evaluación han sido las siguientes:

- Revisión documental<sup>3</sup>.
- Entrevistas a actores clave. Se han realizado 65 entrevistas<sup>4</sup>:
  - **Según tipo de entrevistados**, 16 fueron funcionarios de OIT, 12 colaboradores externos (COLEXT) de OIT, 13 representantes de organizaciones de empleadores, 10 de organizaciones de trabajadores, 10 del gobierno, y 4 encuestadoras (que aplicaron encuestas a empresas como parte de la metodología EPES).
  - **Según sub regiones**, 27 de los entrevistados son de países vinculados a la Oficina Sub Regional de Países Andinos, 32 a la Oficina Sub Regional de Países de Centro América, 5 a la Oficina Sub Regional de Países del Caribe, y 1 a la sede de OIT en Ginebra.
  - **Según tipo de entrevista**, 41 fueron presenciales (en Perú, Ecuador, Bolivia y Honduras), 21 vía skype y 3 a través del correo electrónico.
- Encuestas a una muestra de los entrevistados. Se aplicaron 15 encuestas<sup>5</sup>.

67. La evaluación, incluyendo el trabajo de campo, se condujo siguiendo los estándares y requisitos éticos profesionales de la evaluación del Sistema de Naciones Unidas, incluyendo el respeto a las creencias y costumbres de los interlocutores; integridad y honestidad en las relaciones con las partes interesadas; anonimato y confidencialidad de las respuestas de los encuestados; transparencia en la descripción de la metodología de evaluación; entre otros.

68. Como producto de la sistematización y análisis de la información recogida de la revisión de fuentes secundarias y de la aplicación de entrevistas y encuestas se ha elaborado el presente Informe Final de Evaluación así como estudios de caso en Ecuador, Bolivia y Honduras. El siguiente cuadro resume el tipo de metodología utilizada para la evaluación de cada país, al igual que el tipo de informes que se ha generado.

**Tabla 1. Fuente de información utilizada para la evaluación y tipo de informe generado, según países**

Países	Fuente de información			Informe elaborado	
	Revisión documental	Entrevistas y/o encuestas presenciales	Entrevistas y/o encuestas virtuales	Informe Final	Estudios de casos
Ecuador					
Bolivia					
Honduras					
Nicaragua					
Barbados					
Surinam					

69. La evaluación enfrentó las siguientes limitaciones

- En los países evaluados, excepto en Honduras, no existe un sistema de seguimiento formal que permita obtener reportes regulares sobre el nivel de avance de la implementación de las propuestas, lo cual limita el análisis de la efectividad de la intervención.
- En los países evaluados, no se cuenta con información sistematizada que pueda ser considerada “de base” y se puede utilizar como referente de comparación para

<sup>3</sup> En el [Anexo 2](#) se presenta la relación de documentación revisada.

<sup>4</sup> En el [Anexo 3](#) se presenta la relación de entrevistados y en el [Anexo 4](#) la guía de entrevistas utilizada

<sup>5</sup> En el [Anexo 3](#) se identifica cuáles de los entrevistados también fueron encuestados y en el [Anexo 5](#) el contenido de la encuesta aplicada.

identificar los cambios generados con la acción de la OIT, lo cual limita el análisis de aproximación al impacto de la intervención.

- Respecto a las entrevistas, algunos actores no estuvieron disponibles para la entrevista, principalmente en Barbados; asimismo, los representantes del gobierno en Bolivia y Nicaragua.

## IV. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

### Pertinencia

70. En el 2007 la CIT de la OIT puso en la agenda la promoción de empresas sostenibles como principal fuente de crecimiento, creación de riqueza, empleo y trabajo decente. Para ello, la OIT considera que no solo se deben apoyar intervenciones específicas para que las empresas se formen y se desarrollen, sino que es igualmente importante mejorar el entorno en que operan.
71. El Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT se guía por las conclusiones de la CIT relativas a la promoción de empresas sostenibles y es un componente central del Programa Global de Empleo que, como pilar en cuestiones de empleo del Programa de Trabajo Decente, implementa la OIT desde el 2003 para el logro del pleno empleo productivo y del trabajo decente para todos. Este Programa de Empresas Sostenibles se basa en tres pilares: (a) entorno propicio para las empresas sostenibles, (b) iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos, y (c) lugares de trabajo sostenibles y responsables.
72. En relación al entorno propicio para empresas sostenibles, según las “Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles (Conferencia Internacional del Trabajo- CIT, junio 2007), la OIT *“está comprometida en promover un entorno empresarial propicio que otorgue el marco político, social y económico preciso para que las empresas sostenibles puedan innovar, crecer y crear más y mejores puestos de trabajo”*. El mismo documento identifica 17 condiciones para un entorno propicio para las empresas sostenibles, las mismas que se agrupan en 4 ámbitos.

Tabla 2. Condiciones para un entorno propicio para empresas sostenibles, según OIT

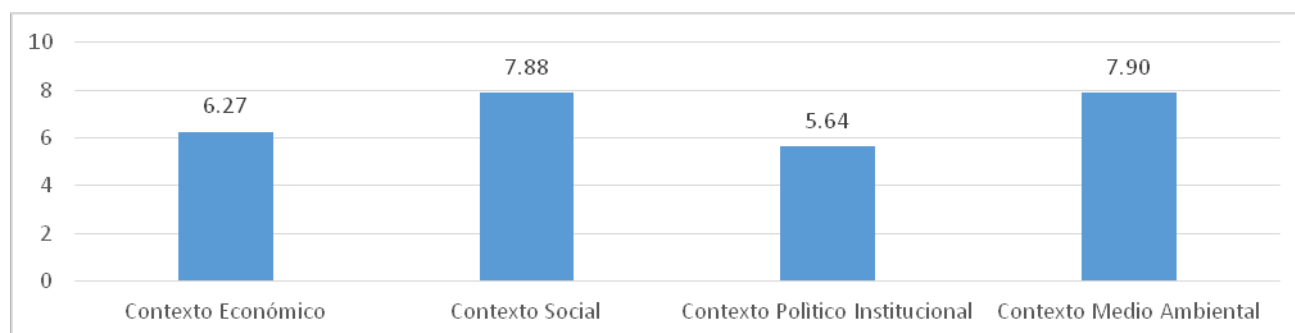
Ámbito	Condiciones
<i>1. Económico</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política macroeconómica</li> <li>2. Entorno jurídico y reglamentario</li> <li>3. Acceso a servicios financieros</li> <li>4. Comercio e integración económica sostenible</li> <li>5. Estado de derechos y garantía de los derechos de propiedad</li> <li>6. Competencia leal</li> <li>7. Tecnología de información y comunicaciones</li> <li>8. Infraestructura material</li> </ol>
<i>2. Social</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Cultura, emprendimiento e innovación</li> <li>10. Educación, formación y aprendizaje</li> <li>11. Justicia e inclusión social</li> <li>12. Protección social</li> </ol>
<i>3. Político institucional</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Paz y estabilidad política</li> <li>14. Buena gobernanza</li> <li>15. Diálogo social</li> <li>16. Respeto de los derechos humanos universales y de las normas internacionales de trabajo</li> </ol>

Fuente: "Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles", CIT – junio 2007

### Situación del entorno para empresas sostenibles en América Latina y el Caribe

73. Una de las razones que justifican la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe (ALC) es que diferentes estudios de OIT, WEF y BM revelan que al año 2013 el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental era poco apropiado para la creación y desarrollo de empresas sostenibles en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y más aún en Surinam, respecto a la mayoría de países del mundo.
74. Según un estudio de la OIT (2012)<sup>6</sup>, entre los años 2000 a 2010, ALC atravesó un período importante de crecimiento económico, estabilidad macroeconómica, reducción de la pobreza, y leves mejoras en los indicadores de empleo y protección social; pero a partir del 2011, se observa una tendencia positiva decreciente en estos indicadores, dentro de un contexto de crisis global. En el estudio, la OIT presenta estadísticas sobre índices vinculados a cada una de las 17 condiciones para el entorno propicio para las empresas sostenibles definidas en la CIT de junio 2007; y, en base a ellas, realiza un análisis comparativo regional entre ALC<sup>7</sup> y un grupo de países de altos ingresos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Para facilitar la identificación de las brechas relativas entre ALC y los países de la OCDE, se dio un valor de "10" a todos los indicadores de la OCDE.
75. Como se aprecia en el siguiente gráfico, la brecha más amplia se da en el contexto político institucional (5.64 sobre 10, es decir, apenas un poco más de la mitad), mientras que las diferencias son menores en los contextos medio ambiental y social (en ambos casos, casi 8 sobre 10).

Gráfico 1. Valores obtenidos para los países de América Latina y el Caribe respecto a los países de altos ingresos de la OCDE, para las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles, 2012



Fuente: "El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo"- OIT

Nota. En todos los casos el valor de los países de la OCDE es igual a 10.

76. Otra fuente de información que permite cuantificar la situación "inicial" (antes de que inicie el período que analiza la presente evaluación) es la que proviene del ranking que elabora el World Economic Forum (WEF) desde 1979 sobre los factores que inciden en la competitividad. El ranking mide la competitividad utilizando más de 100 variables que se

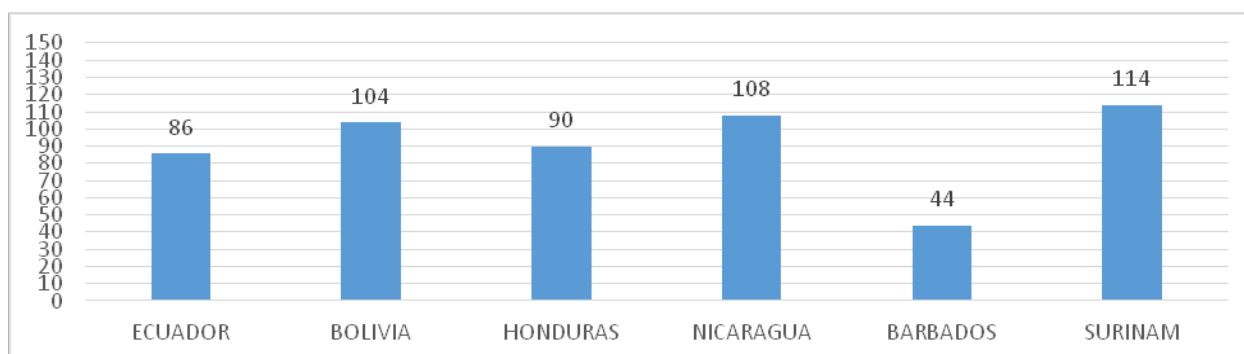
<sup>6</sup> "El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo", OIT, Oficina de Actividades para Empleadores, Oficina Regional para América Latina y el Caribe, octubre 2012

<sup>7</sup> Entre los 21 países de ALC se incluye a Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y Barbados, es decir, 5 de los 6 países que conforman el ámbito de la presente evaluación.

agrupan en 12 pilares fundamentales y a partir de información proveniente tanto de las fuentes estadísticas oficiales como de la percepción de ejecutivos consultados<sup>8</sup>.

77. Entre los países que forman parte del alcance de la presente evaluación, el que se encontraba en una mejor posición en el ranking del período 2012-2013 es Barbados (puesto 44 de los 144 países que participaron). Como se observa en el siguiente gráfico, los otros 5 países se encontraban por debajo de la mitad del total de países participantes, inclusive Bolivia, Nicaragua y Surinam estaban después del puesto 100<sup>9</sup>.

**Gráfico 2. Posición en el ranking de competitividad WEF de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, 2012 - 2013**



Fuente: The Global Competitiveness Report 2012-2013, WEF.

Nota. Un total de 144 países conforman el ranking

78. En aquellos pilares más vinculados a costos laborales y diversificación productiva, que son “eficiencia del mercado laboral” y “eficiencia del mercado de bienes” respectivamente, los resultados muestran que, excepto en Barbados, los países evaluados también están por debajo del puesto 100 del ránking.

**Tabla 3. Posición en el ranking de competitividad WEF de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, según indicadores vinculados a costos laborales y diversificación productiva, 2012 - 2013**

	Ecuador	Bolivia	Honduras	Nicaragua	Barbados	Surinam
Eficiencia del mercado laboral	135	132	134	109	29	96
Eficiencia del mercado de bienes	129	138	92	119	64	128

Fuente: The Global Competitiveness Report 2012-2013, WEF.

Nota. Un total de 144 países conforman el ranking

79. También se cuenta con la información proveniente del ranking Doing Business que elabora el Banco Mundial (BM), que analiza la normatividad que regula las actividades de las pequeñas y medianas empresas. El ranking cubre indicadores divididos en 10 grupos y se utiliza información proveniente de encuestas a expertos en los países<sup>10</sup>.

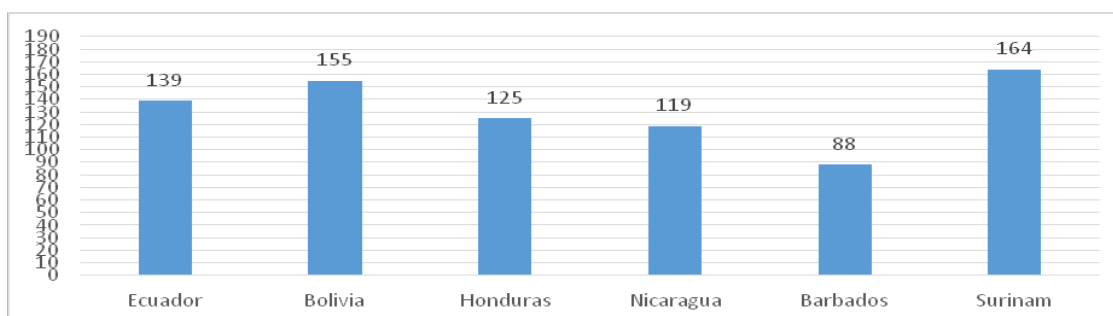
<sup>8</sup> Como se aprecia en el [Anexo 6a](#) estos 12 pilares son iguales o similares a la mayoría de las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles definidas en la CIT de junio 2007, sobre todo aquellas referidas al contexto económico.

<sup>9</sup> Tomando en cuenta únicamente los 25 países de ALC que participaron en el ranking, Barbados ocupaba el puesto 4, mientras que Ecuador, Honduras, Bolivia, Nicaragua y Surinam los puestos 13, 14, 18, 20 y 22 respectivamente.

<sup>10</sup> Como se aprecia en el [Anexo 6b](#) estos grupos de indicadores están relacionados a algunas condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles definidas en la CIT de junio 2007, principalmente a “entorno jurídico y reglamentario”, “estados de derechos y garantía de derechos de propiedad”, acceso a servicios financieros” y “comercio e integración económica”.

80. Al igual que en el ranking de competitividad WEF, Barbados es, dentro de los países evaluados, el que está mejor ubicado (88 de los 185 evaluados); los otros 5 países se encuentran por debajo de la mitad del ranking; y Surinam es el peor ubicado.

Gráfico 3. Posición en el ranking Doing Business de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, 2013



Fuente: Doing Business 2013, BM.

Nota. Un total de 185 países conforman el ranking

81. Cabe destacar que aquellos indicadores vinculados más directamente al costo de formalizarse como por ejemplo “apertura para negocios”, “manejo de permisos de construcción”, “registro de propiedad”, “obtención de crédito” y “pago de impuestos”, la medición toma en cuenta el tiempo que le toma a la empresa conseguirlo y el costo. Como se puede ver en el siguiente cuadro, en casi todos los indicadores los países evaluados (salvo Barbados y Honduras) están por debajo del puesto 100 en el ranking.

Tabla 4. Posición en el ranking Doing Business de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, según indicadores vinculados más directamente al costo de formalizarse, 2013

	Ecuador	Bolivia	Honduras	Nicaragua	Barbados	Surinam
Apertura para negocios	169	174	155	131	70	178
Manejo de permisos de construcción	104	114	65	154	53	92
Registro de propiedad	101	139	92	123	154	171
Obtención de crédito	83	129	12	104	83	159
Pago de impuestos	84	180	139	158	121	49

Fuente: Doing Business 2013, BM.

Nota. Un total de 185 países conforman el ranking

### Concordancia con los planes nacionales

82. La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles durante el período 2014-2017 también se justifica por la inclusión de la temática en los planes nacionales de desarrollo: el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013 – 2017 y 2017 – 2021 en Ecuador; Agenda Patriótica 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en Bolivia; el Plan de Nación 2010 – 2022 en Honduras; Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016 en Nicaragua; el Plan Estratégico Nacional de Barbados 2005 – 2025 en Barbados;



y el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en Surinam<sup>11</sup>. Esto revela que se trata de un asunto prioritario para los intereses de los países.

83. En cada uno de estos Planes hay al menos un objetivo, pilar o lineamiento vinculado directamente con la promoción de empresas sostenibles, sobre todo a las condiciones del entorno económico que, de acuerdo a la CIT del 2007, se requieren para crear y desarrollar empresas sostenibles. Al revisar no solo el enunciado de los objetivos o lineamientos sino principalmente las políticas, dimensiones, desafíos o estrategias), en Ecuador se han identificado un mayor número de políticas ligadas a la mejora de las condiciones para crear y desarrollar empresas sostenibles, tanto vinculadas al contexto económico como al social, político institucional y medio ambiental<sup>12</sup>.

### ***Concordancia con las prioridades y resultados de la programación de la OIT***

84. Un tercer argumento que justifica la intervención de la OIT es la concordancia de la temática con las prioridades y resultados de la programación de la OIT, expresados principalmente en cuatro documentos: (a) Marco de políticas y estrategias 2010 – 2015, (b) Plan estratégico de transición 2016-2017, (c) Programa y presupuesto 2014 – 2015, y (d) Programa y presupuesto 2016-2017.
85. Concretamente, la intervención de OIT está contemplada en el resultado “promoción de empresas sostenibles” (el # 3 en la programación de la OIT durante el bienio 2014-2015 y #4 durante el bienio 2016-2017)<sup>13</sup>. Adicionalmente, y tomando en cuenta que los objetivos, estrategias, productos y acciones previstas en el marco de la intervención involucran directamente a las organizaciones de empleadores (no solo como beneficiarios sino principalmente como los responsables principales de la ejecución), también se vincula al resultado “organizaciones de empleadores sólidas y representativas” (que es el # 9 en la programación de la OIT durante el bienio 2014-2015 y #10 durante el bienio 2016-2017)<sup>14</sup>.
86. Sin embargo, solamente 3 de los 6 países que forman parte del alcance geográfico de la presente evaluación, han contado durante el período evaluado con un Programa de Trabajo Decente por País (PTDP): Honduras, Barbados y Surinam. En los 3 casos la promoción de empresas sostenibles forma parte de al menos una de las prioridades, efectos esperados y/o resultados de los PTDP<sup>15</sup>. En la Región Caribe también hay un PTDP sub regional 2010 -2015 que abarca diversos países y territorios.

### ***Concordancia con las prioridades y resultados de la programación del Sistema de Naciones Unidas***

87. La intervención de la OIT también es consistente con las prioridades del Sistema de Naciones Unidas, de la cual la OIT forma parte, expresadas en su principal herramienta de planificación

---

<sup>11</sup> En Ecuador, el Plan 2013-2017 incluye 12 objetivos estratégicos, organizados en 3 ejes mientras que el Plan 2017-2021 incluye 9 objetivos, agrupados en 3 ejes. En Bolivia, la Agenda Patriótica 2025 incluye 13 pilares y el Plan 2016-2020 se construye sobre la base de estos pilares. En Honduras el Plan 2010-2022 incluye 11 lineamientos estratégicos. En Nicaragua el Plan 2012-2016 incluye 12 lineamientos. En Barbados el Plan 2005 – 2025 incluye 6 objetivos estratégicos. En Surinam el Plan 2017-2021 incluye 4 pilares.

<sup>12</sup> En el [Anexo 6c](#) se muestra con detalle la vinculación del contenido de los planes de gobierno con la promoción de las empresas sostenibles, según países.

<sup>13</sup> Este resultado forma parte del primer objetivo estratégico (“crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres a fin de que dispongan de unos ingresos y de un empleo decente”) del Marco de políticas y estrategias 2010 – 2015.

<sup>14</sup> Este resultado forma parte del tercer objetivo estratégico (“fortalecer el tripartismo y diálogo social”) del Marco de políticas y estrategias 2010-2015.

<sup>15</sup> Ver detalles en el [Anexo 6d](#).

y gestión a nivel país: el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Todos los países incluidos en la presente evaluación, cuentan con un MANUD: Ecuador 2015-2018, Bolivia 2013-2017, Honduras 2017-2021, Nicaragua 2013-2017, Barbados 2013-2017 y Surinam 2013-2017<sup>16</sup>.

88. En estos MANUD hay al menos un área / resultado estratégico vinculado en alguna medida con la promoción de empresas sostenibles, sobre todo a las condiciones del entorno económico que, de acuerdo a la CIT del 2007, se requieren para crear y desarrollar empresas sostenibles. Sin embargo, esta vinculación no es tan clara o directa como en el caso de los planes nacionales de desarrollo.
89. En los MANUD tampoco se incorpora de manera tan explícita el tema del trabajo decente, como sí ocurre por ejemplo en las herramientas de planificación y programación de la OIT. Una de las razones sería que el Ministerio de Trabajo no siempre tiene una participación activa y constante en la elaboración de los MANUD.
90. Al revisar los MANUD de cada país (y no solamente el enunciado de las áreas estratégicas sino principalmente los efectos, resultados, productos y líneas de acción), se observa que en Ecuador se han identificado un mayor número de resultados y líneas de acción ligados a la mejora de las condiciones para crear y desarrollar empresas sostenibles<sup>17</sup>. Lo mismo ocurrió cuando se hizo el análisis de los planes nacionales de desarrollo, lo cual es coherente porque los MANUD se deben reflejar en estos planes.
91. Cabe resaltar que para el caso de la Región Caribe existe, además de los MANUD para cada país, un Marco Integrado de Desarrollo en el Caribe (MSDF, por sus siglas en inglés) 2013-2017. Esto responde a la estrategia de las Naciones Unidas de impulsar un apoyo más centrado, coherente y coordinado para la Región Caribe, siguiendo la línea de otros mecanismos o instancias de integración en la Región, como Comunidad del Caribe (CARICOM) y la Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS).

### ***Concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de las Naciones Unidas***

92. La Cumbre de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible adoptó en setiembre del 2015, mediante Resolución aprobada por la Asamblea General, el documento “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. La Agenda la constituyen 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas asociadas, establecidos en un proceso de consulta y negociación entre los Estados Miembros.
93. Aun cuando la preparación del Programa y Presupuesto OIT 2016-2017 comenzó antes de conocerse la versión definitiva de la Agenda 2030, los resultados que se persiguen concuerdan en gran medida con los ODS: en el caso específico del resultado 4 se vincula principalmente con el ODS 8 “políticas de desarrollo productivo para un crecimiento más inclusivo con más y mejores empleos”, ya que uno de cuyos ejes es precisamente el desarrollo de empresas sostenibles. El resultado 4 también se vincula, aunque en menor medida, con los ODS 9 y 12; mientras que el resultado 10 (que es el otro resultado asociado al desarrollo de empresas sostenibles) al ODS 16<sup>18</sup>.
94. Se espera que el siguiente Plan Estratégico 2018 – 2021 de la OIT y el Programa y Presupuesto 2018 – 2019 reflejen plenamente la contribución del marco de resultados de la OIT al logro de los ODS. En cuanto a los países, las Naciones Unidas han alentado a que formulen respuestas nacionales para la implementación de la agenda. De los países que forman parte

---

<sup>16</sup> En Ecuador el MANUD incluye 5 áreas / resultados estratégicos, en Bolivia 4, en Honduras 3, en Nicaragua 4, en Barbados 6 y en Surinam 3.

<sup>17</sup> Ver detalles en el [Anexo 6e](#).

<sup>18</sup> Ver detalles en el [Anexo 6f](#).

del alcance de la evaluación, Ecuador y Honduras son los que están avanzando en esta solicitud de las Naciones Unidas, inclusive en este último país el MANUD 2017-2021 recoge en alguna medida las prioridades de los ODS 2030.

### **Valoración general del criterio de pertinencia**

95. Se valora la pertinencia de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles como **satisfactoria** debido a las siguientes razones:

- Diferentes estudios de OIT, WEF y BM revelan que al año 2013 el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental era poco apropiado para la creación y desarrollo de empresas sostenibles en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y más aún en Surinam, respecto a la mayoría de países del mundo.
- Es un asunto prioritario para los países, a juzgar por su inclusión en los planes nacionales de desarrollo, sobre todo en Ecuador, y en los MANUD, aunque en estos últimos de una manera menos explícita.
- La temática es concordante con las prioridades y resultados de la programación de la OIT, aunque solo Honduras, Barbados y Surinam cuentan con un PTDP.

#### **El Caribe: los casos de Barbados y Surinam – Pertinencia**

✓ Según el ranking de competitividad WEF en el período 2012-2013 Barbados ocupaba el puesto 44 entre 144 países que fueron evaluados, mientras que Surinam el puesto 114. Mientras que en el ranking Doing Business del BM, en el 2013 Barbados estaba en el puesto 88 de 185 países evaluados, mientras que Surinam ocupaba el puesto 164.

✓ Un aspecto en los que hay coincidencia entre Barbados y Surinam es que ambos países la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles durante el período 2014-2017 también se justifica por la inclusión de la temática en los planes nacionales de desarrollo: el Plan Estratégico Nacional de Barbados 2005 – 2025 en Barbados; y el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en Surinam.

✓ También hay coincidencia en que Barbados y Surinam cuentan con un Programa de Trabajo Decente por País - PTDP (2012 -2015 en Barbados y 2014 – 2016 en Surinam) y en ambos casos la promoción de empresas sostenibles forma parte de al menos una de las prioridades, efectos esperados y/o resultados de los PTDP. En la Región Caribe también hay un PTDP sub regional 2010 -2015 que abarca diversos países y territorios.

✓ La intervención de la OIT también es consistente con las prioridades del Sistema de Naciones Unidas, de la cual la OIT forma parte, expresadas en su principal herramienta de planificación y gestión a nivel país: el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Tanto Barbados y Surinam cuentan con uno para el período 2013 – 2017 y además existe un Marco Integrado de Desarrollo en el Caribe (MSDF, por sus siglas en inglés) que abarca también el período 2013-2017.

### **Diseño**

96. El Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT se basa en tres pilares y ha previsto diferentes formas de intervención para implementarlo. De todos ellos, en los países incluidos en el alcance de la presente evaluación, la OIT previó trabajar principalmente (aunque no exclusivamente) el de la promoción de un entorno propicio para empresas sostenibles.

Tabla 5. Pilares y formas de intervención del Programa de Empresas Sostenibles de la OIT

Pilar del Programa Empresas Sostenibles	Definición	Formas de intervención previstas
<b>Entorno propicio para las empresas sostenibles</b>	Apoyar a gobiernos y organizaciones de empleadores y de trabajadores para que establezcan políticas y reglamentos que contribuyan a crear un entorno propicio a la creación y el crecimiento de empresas sostenibles, incluidas las cooperativas	<p>Asistencia a las organizaciones de empleadores y de trabajadores para que expandan su base de representación, mejoren su capacidad de análisis de la dinámica de su entorno, y tengan influencia en las políticas públicas que promuevan entorno apropiado para las empresas sostenibles</p> <p>Orientación sobre cómo lograr que las políticas y los reglamentos promuevan mejores condiciones de trabajo y un entorno propicio para la creación de empresas sostenibles</p> <p>Recopilación y divulgación de información sobre la relación entre las políticas que atienden a cuestiones sociales transversales, como el género y la necesidad de potenciar a las mujeres, y el desarrollo de empresas sostenibles</p>
<b>Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos</b>	Ayudar a empresarios a crear y constituir empresas con éxito, mediante actividades que estimulan la iniciativa empresarial a través de la formación, la prestación de servicios para el desarrollo de empresas, el acceso a la información, a la tecnología y a la financiación, y la conexión de empresas a cadenas locales y globales de valor	Elaboración de recursos de información, herramientas y metodologías que ayuden a las empresas a mejorar su productividad, y el cumplimiento de las normas de trabajo
<b>Lugares de trabajo sostenibles y responsables (prácticas empresariales socialmente responsables)</b>	Vincular las mejoras en el ámbito de la productividad a mejores condiciones de trabajo, buenas relaciones laborales y buenas prácticas ambientales	Asistencia técnica con miras a apoyar nuevos emprendimientos, microempresas y pequeñas y medianas empresas, a fin de que puedan ser sostenibles

Fuente: <http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/sustainable-enterprises/lang-es/index.htm>

### ***Intervenciones vinculadas a la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles***

97. La OIT, a través del Departamento de Empresas, ha creado una herramienta denominada “Entorno Propicio para Empresas Sostenibles” (EPES)<sup>19</sup>, para que los interlocutores sociales (mandantes) puedan evaluar, promover y reformar el entorno en el que las empresas crecen y desarrollan. Desde el 2011, en cooperación con la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACTEMP), se ha aplicado la metodología del EPES en más de 30 países, entre ellos los que conforman el ámbito geográfico de la presente evaluación.

<sup>19</sup> [www.ilo.org/eese](http://www.ilo.org/eese)

98. La herramienta incluye cuatro procesos: (a) evaluación del contexto económico, político, social y medioambiental de las empresas; (b) promoción, en la que las organizaciones de empleadores desarrollan propuestas fundamentadas en el informe previo y actividades de cabildeo para que el gobierno y los actores sociales aborden las propuestas, (c) reforma, en la que se adoptan las medidas que contribuyen al desarrollo de un entorno más propicio para las empresas sostenibles; y (d) crecimiento, en la que las reformas reducen los riesgos y los costos empresariales y aumentan la presión competitiva en el mercado.
99. Para una correcta y uniforme aplicación del EPES, la OIT ha puesto a disposición de los mandantes una guía práctica<sup>20</sup>, que provee información y herramientas sobre la evaluación de las necesidades y capacidades de las organizaciones de empleadores, la evaluación del entorno e identificación de prioridades de reforma, la formulación de las reformas para lograr un entorno propicio y las acciones de cabildeo que necesitan las organizaciones empresariales.
100. En los países evaluados, la OIT ha buscado contribuir a mejorar el entorno de negocios para las empresas sostenibles, principalmente a través del fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de empleadores para evaluar el entorno y elaborar propuestas. En la siguiente tabla se resume el diseño de esta forma de intervención de la OIT, común a todos los países evaluados, en cuanto a objetivos y productos.

**Tabla 6. Diseño de la intervención de OIT para la generación de un entorno propicio para las empresas sostenibles en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, 2012-2017**

<b>Objetivo de desarrollo al que espera contribuir la intervención de la OIT</b>	Mejorar el entorno de negocios para las empresas sostenibles, especialmente las pequeñas y medianas, mejorando sus niveles de productividad, las condiciones de trabajo y las relaciones industriales entre los empleadores y los trabajadores
<b>Objetivos específicos que se esperan alcanzar con la intervención de la OIT</b>	Fortalecer en las organizaciones de empleadores nacionales y sectoriales sus capacidades de: <ul style="list-style-type: none"> <li>-evaluar el entorno para el desarrollo de empresas sostenibles y la creación de trabajo decente para conocer mejor la realidad e identificar áreas críticas de mejora</li> <li>-elaborar propuestas que contribuyan a lograr un marco normativo y/o políticas para generar un entorno de negocio propicio que aliente el desarrollo del sector empresarial</li> <li>-interactuar con otros actores en instancias de debate de manera activa y con calidad</li> <li>-tener mayor visibilidad y representatividad ante otros actores, lo que les permita tener una mayor incidencia en la concreción de las propuestas realizadas en términos normativos y/o de políticas</li> <li>-brindar más y mejores servicios a sus afiliados</li> </ul>
<b>Principales productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagnóstico del entorno para el desarrollo de las empresas sostenibles, aplicando la herramienta de evaluación EPES (en los 6 países)</li> <li>-Propuestas de objetivos, líneas de acción y medidas prioritarias para generar un mejor entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles (en los 6 países)</li> <li>-Implementación de las propuestas (únicamente en Honduras y Barbados)</li> </ul>

Fuente: CPO ECU 804, BOL 105, HON 804, NIC 801, BAR 102 y SUR 127

101. En cada uno de los países incluidos en el alcance geográfico de la evaluación, esta intervención de la OIT respecto al entorno propicio de empresas sostenibles se ha plasmado

<sup>20</sup> <http://eese-toolkit.itcilo.org/index.php/es/guia-practica/parte-3.html>

en CPO : 804 en Ecuador<sup>21</sup>, 105 en Bolivia<sup>22</sup>, 804 en Honduras<sup>23</sup>, 801 en Nicaragua<sup>24</sup>, 102 en Barbados<sup>25</sup> y 127 en Surinam<sup>26</sup>. Cabe destacar que en Honduras y Barbados el diagnóstico EPES se realizó durante el período 2012-2013<sup>27</sup>, aunque en Honduras se actualizó (junto con las propuestas) durante el bienio 2016-2017.

**Tabla 7. Principales productos previstos en el diseño de la intervención de OIT para la generación de un entorno propicio, según países y años.**

País	CPO	2012-2013	2014-2015	2016-2017
Ecuador	ECU 804		Diagnóstico EPES	Propuestas
Bolivia	BOL 105		Diagnóstico EPES	Propuestas
Honduras	HON 804	Diagnóstico EPES + Propuestas	Implementación de propuestas	Actualización de diagnóstico EPES + Actualización de propuestas
Nicaragua	NIC 801		Diagnóstico EPES	Propuestas
Barbados	BAR 102	Diagnóstico EPES + Propuestas	Implementación de propuestas	Implementación de propuestas
Surinam	SUR 127		Diagnóstico EPES	Propuestas de políticas

Fuente: CPO ECU 804, BOL 105, HON 804, NIC 801, BAR 102 y SUR 127

102. Si bien en el diseño de la intervención se previó que las organizaciones de empleadores mejoren principalmente sus capacidades de evaluar el entorno y elaborar propuestas, también se contemplaron algunos productos y acciones destinados a fortalecer otro tipo de capacidades de las organizaciones de empleadores y de sus afiliados<sup>28</sup>: en Ecuador y Bolivia al fortalecimiento institucional de organizaciones empresariales regionales / locales; en Honduras y Nicaragua a la provisión de más y mejores servicios a sus afiliados por parte del COHEP y COSEP en auto aplicación de diagnóstico empresarial para evaluar el cumplimiento con la legislación laboral; y en Surinam al fortalecimiento de la Asociación de Comercio e Industria de Surinam (STIA, por sus siglas en inglés).

### ***Intervenciones vinculadas a la iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos, y a los lugares de trabajo sostenibles y responsables***

103. En los países evaluados, la OIT también previó trabajar en temas de iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos, así como lugares de trabajo sostenibles y

<sup>21</sup> CPO ECU 804 "La Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador y sus entidades asociadas aumentan su capacidad de analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas en el plano regional y nacional" para el bienio 2014-2015 y "La Federación de Cámaras de Industrias del Ecuador, representante del sector privado, dispone de un documento con propuestas de políticas públicas para mejorar la calidad del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles" para el bienio 2016-2017

<sup>22</sup> CPO BOL 105 "La CEPB elabora documentos con posiciones representativas de los intereses del sector privado, con el fin de incidir en la formulación de políticas públicas" para el bienio 2014 – 2015 "Propuestas de políticas públicas para crear un Entorno Propicio para el desarrollo de Empresas Sostenibles de la Pyme" para el bienio 2016-2017.

<sup>23</sup> CPO HON 804 "El COHEP, con el apoyo de la OIT, diseña y ejecuta una estrategia de incidencia para el desarrollo de empresas sostenibles en el país"

<sup>24</sup> CPO NIC 801 "Strengthened institutional capacity of employers' organizations"

<sup>25</sup> CPO BAR 102 "Strengthened capacity for enterprise development in Barbados"

<sup>26</sup> CPO SUR 127 "Tripartite partners in Suriname, based on an enabling environmental assessment, have developed national frameworks or policies for the creation of an environment conducive to sustainable enterprises"

<sup>27</sup> Si bien el alcance temporal de esta evaluación es el período 2014-2017, en el caso de Honduras y Barbados se justifica revisar lo realizado en el período 2012-2013 porque en dicho bienio se llevó a cabo el diagnóstico EPES y su revisión es indispensable para poder evaluar lo que se ha llevado a cabo en los siguientes años.

<sup>28</sup> Estos productos y acciones están incorporados en los CPO que se acaban de mencionar, aunque en Honduras, Nicaragua y Surinam en los CPO HON 801 "Strengthened institutional capacity of employers' organizations", CPO NIC 104 "El país mejora el cumplimiento de las normas laborales y de la competitividad en el sector textil", CPO SUR 801 "Strengthened capacity of Employers' Organization in Suriname. Ver mayor detalle sobre estos productos y actividades en el [Anexo 7a](#)

responsables, que son los otros dos pilares del Programa de Empresas Sostenibles. Estas intervenciones están incorporadas en CPO de los países, diferentes a los que se han mencionado<sup>29</sup>, excepto en el caso de Barbados y Surinam. La siguiente tabla identifica cuáles fueron estas intervenciones previstas en los países evaluados<sup>30</sup>.

**Tabla 8. Intervenciones de OIT vinculadas a la iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos y a lugares de trabajo sostenibles y responsables, según países, 2014-2017**

País	CPO	2014-2015	2016-2017	Pilar del Programa Empresas Sostenibles al que está más vinculada
Ecuador			Reactivación y Mejore su Negocio (REMESUN)	Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos
Bolivia	BOL 111	SCORE		Lugares de trabajo sostenibles y responsables
Honduras	HON 129	Empleos y empresas verdes		Lugares de trabajo sostenibles y responsables
Barbados	BAR 102	Programas de emprendimiento		Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos
			Trabajo decente en empresas multinacionales	Lugares de trabajo sostenibles y responsables
			Empleos y empresas verdes	Lugares de trabajo sostenibles y responsables
Surinam	SUR 127		Emprendimiento de jóvenes	Iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos
			SCORE	Lugares de trabajo sostenibles y responsables

Fuente: CPO BOL 111, HON 129, BAR 102 y SUR 127

104. Aunque en los diferentes CPO se explicitan todas las intervenciones (por lo general en forma de productos) que se han mencionado en esta sección, no hay una alusión explícita a los pilares en los que se basa del Programa de Empresas Sostenibles. Tampoco se especifica de qué manera el cumplimiento de un producto puede estar vinculado a la ejecución de otro y cómo pueden reforzar conjuntamente su contribución al logro de los objetivos previstos, ni las sinergias que se pueden generar entre los diferentes CPO de un mismo país vinculado a la temática de empresas sostenibles.

### ***Vínculo de la estrategia de promoción de empresas sostenibles con otros objetivos estratégicos de la OIT***

105. La estrategia de promoción de empresas sostenibles se relaciona estrechamente con los objetivos de formalización y desarrollo productivo que impulsa la OIT en los diferentes países miembros. En cuanto al primero, de acuerdo a la OIT (2014)<sup>31</sup>, la transición a la formalidad es una estrategia de desarrollo promovida por la OIT y en el ámbito de las empresas, uno de los desafíos es mejorar el entorno institucional, político y jurídico para la promoción de empresas sostenibles que generen empleos formales, de calidad y con pleno respeto de los derechos fundamentales en el trabajo.

<sup>29</sup> En Bolivia en el CPO BOL 111 “Las condiciones de trabajo y la productividad de las pequeñas y medianas empresas del sector fabril en Bolivia ha mejorado a través del diálogo social” para el bienio 2014 - 2015 y “Promoción del diálogo social y de una estrategia de desarrollo productivo enfocada en MYPES, orientada al desempeño de la economía, el incremento de la productividad, las condiciones de trabajo y las relaciones industriales” para el bienio 2016-2017. En Honduras en el CPO HON 129 “Los constituyentes, con el apoyo de la OIT, impulsan medidas para la formalización del empleo y la promoción de empresas sostenibles, con perspectiva de género” para el bienio 2014-2015 y “El país, con el apoyo de la OIT, da seguimiento a las políticas sobre la mejora del entorno empresarial y su impacto a nivel de empresa” para el bienio 2016-2017”

<sup>30</sup> Ver mayor detalle en el [Anexo 7b](#)

<sup>31</sup> “Las Américas ante los retos del siglo 21: empleo pleno, productivo y trabajo decente”, OIT (2014)

106. En relación al desarrollo productivo y crecimiento económico, la misma fuente menciona que una de las estrategias es consolidar un entorno propicio para el desarrollo de empresas sostenibles, para estimular la formación de capital, innovación, empleo, formalización e inclusión social. Además, los países deben seguir impulsando las economías sostenibles a través de incentivos que promuevan los “empleos verdes”; y las empresas multinacionales deben jugar un rol central por su capacidad para alentar a que se cumplan los principios y derechos fundamentales en el trabajo y las legislaciones laborales nacionales en toda la cadena de proveedores. En el plano de las empresas, se deben promover iniciativas de mejoras de productividad en los lugares de trabajo.
107. De acuerdo al documento “Prioridad para la acción de la OIT en América Latina y el Caribe (2014-2015): una visión regional de las Áreas de Importancia Crítica”, una de las áreas de importancia crítica para la OIT es “productividad y condiciones de trabajo en las pequeñas y medianas empresas” y para el bienio 2014-2015 se previó que las acciones en esta área se organizaran alrededor de cuatro líneas estratégicas, una de las cuales era la promoción de entornos propicios para empresas sostenibles generadoras de trabajo decente, incidiendo en políticas públicas a partir de evaluaciones del entorno empresarial.

### ***Organización y gestión prevista de la OIT para implementar la estrategia de promoción de empresas sostenibles***

108. Tal como lo establece el Programa de Empresas Sostenibles de la OIT, en el diseño de las intervenciones específicas de los países evaluados (en los CPO) se hace mención a que el Departamento de Empresas de la OIT en Ginebra es el principal responsable de la implementación y trabaja en coordinación con el departamento de ACTEMP, con el Centro Internacional de Formación en Turín para los programas de formación vinculados a la temática de empresas sostenibles, y con otros programas / proyectos de la OIT como Empleos Verdes (para la intervención en Honduras), SCORE (para la intervención en Bolivia y Surinam) o Better Work (para la intervención en Nicaragua).
109. En cambio, en los CPO se hace poca mención a que la OIT deba trabajar en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales e instituciones académicas en la ejecución de proyectos y en el intercambio de conocimientos sobre mejores prácticas, pese a que es un lineamiento específico del Programa de Empresas Sostenibles.
110. Tampoco se incorpora explícitamente en el diseño de los CPO mecanismos formales de seguimiento a las propuestas que sugieran las organizaciones de empleadores, a partir del diagnóstico EPES, para mejorar el entorno de negocios, excepto en los casos de Honduras y Nicaragua para el bienio 2016-2017<sup>32</sup>.

### ***El tripartismo en el diseño de las intervenciones de la OIT en la promoción de empresas sostenibles***

---

<sup>32</sup> En Honduras el CPO 804 menciona como productos “seguimiento a través del Comité Técnico del COHEP a la priorización señalada en la estrategia” y “trabajo de monitoreo conjunto con el gobierno para dar seguimiento a las propuestas de COHEP”, y en Nicaragua el CPO 801 identifica como productos “micro sitio en página Web del COSEP para dar seguimiento a las propuestas de reforma” y “capacitación a COSEP para dar seguimiento a las propuestas, ajustarlas y promover su implementación”.



111. En todos los países evaluados, las intervenciones de la OIT en la promoción de empresas sostenibles, sobre todo las vinculadas a la generación de un entorno propicio, fueron respuesta a las solicitudes de asistencia por parte de organizaciones de empleadores<sup>33</sup>.
112. En cuanto a la participación de las instituciones del gobierno y de las organizaciones de trabajadores en las intervenciones de la OIT en promoción de empresas sostenibles, se previó desde el diseño que sería más limitada, principalmente en la elaboración del diagnóstico EPES, en el que solamente al gobierno se le asignaba un rol como fuente de consulta en las entrevistas y grupos focales que forman parte de la metodología para la elaboración del diagnóstico. Este mayor involucramiento previsto para las organizaciones de empleadores respecto a los otros mandantes responde a lo establecido en la herramienta EPES, que señala que es un recurso dirigido principalmente *“a las organizaciones de empleadores, personal de OIT y consultores”*<sup>34</sup>.
113. Sin embargo, la reducida participación de organizaciones de trabajadores y del gobierno durante la elaboración del diagnóstico no significa que se desconozca la importancia del tripartismo y del diálogo social en la promoción de empresas sostenibles. De hecho, una de las 17 condiciones para un entorno propicio para las empresas sostenibles establecidas en la CIT - OIT del 2007 es el diálogo social: *“en particular a través de marcos institucionales y normativos, es esencial para lograr resultados eficaces, equitativos y mutuamente beneficiosos para los gobiernos, los empleadores, los trabajadores, y la sociedad en su conjunto”*. Y esta condición, al igual que las otras 16, debía ser analizada en los diagnósticos EPES que se elaborasen.
114. Para la elaboración de propuestas, desde el diseño de la intervención sí se le asignó un rol importante al gobierno como destinatario de estas propuestas que elaborarían las organizaciones de empleadores, luego uno más importante como interlocutor para discutir los alcances y como ejecutor de algunas de las acciones sugeridas. Esto es consistente con lo que se estableció en la CIT – OIT del 2007 respecto a que *“los gobiernos deberían participar en los procesos nacionales para promover y formular políticas y reglamentaciones apropiadas para fomentar el desarrollo de empresas sostenibles”*.
115. Cabe resaltar que en los países del Caribe incluidos en la presente evaluación (Barbados y Surinam) sí se previó desde el diseño constituir un Comité Tripartito que se encargue de liderar la elaboración del diagnóstico EPES. Además, en Surinam una de las estrategias explícitas del CPO para el bienio 2016 – 2017 ha sido fortalecer las capacidades de los sindicatos (RAVAKSUR y afiliados) para influir en la creación de entornos propicios para empresas sostenibles.
116. En lo que respecta a las intervenciones vinculadas a la iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos, y a lugares de trabajo sostenibles y responsables, sí se previó una participación más activa de los trabajadores en los programas de Empleos y empresas verdes en Honduras y Barbados, y en SCORE en Bolivia y Surinam, dado que se centran en el desarrollo de las relaciones de cooperación en el lugar de trabajo.

### ***El enfoque de género en el diseño de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles***

117. En los CPO de los países evaluados, principalmente en el de Ecuador para el bienio 2016 – 2017, se explicita que las propuestas de desarrollo productivo, de fortalecimiento

---

<sup>33</sup> Ver detalle en el [Anexo 7c](#)

<sup>34</sup> Asimismo, en las guías prácticas de utilización de la herramienta se señala que las entrevistas se pueden formular a los actores políticos con los cuales se relaciona la organización de empleadores y que los grupos focales sirven para ayudar a esta organización a verificar los problemas existentes con sus afiliados, pero no se menciona a los sindicatos como fuentes de consulta.

institucional de las organizaciones empresariales y los servicios a ser ofrecidos a las empresas afiliadas deben incluir enfoques de género, que apunten a fomentar la iniciativa empresarial y emprendimiento de las mujeres y su mayor participación en cargos directivos y gerenciales y en la actividad económica en general.

118. Asimismo, una de las 17 condiciones para un entorno propicio para las empresas sostenibles establecidas en la CIT - OIT del 2007 es la cultura empresarial: *“(...) el firme apoyo a la iniciativa empresarial (...) sobre todo en el caso de las nuevas empresas, las pequeñas empresas, y grupos específicos tales como las mujeres y los jóvenes, son determinantes importantes de un entorno propicio para la empresa”*. Y esta condición, al igual que las otras 16, debía ser analizada en los diagnósticos EPES que se elaborasen.
119. Sin embargo, no se observa en los CPO de los países evaluados que existan objetivos, productos o actividades vinculadas específicamente a ampliar las oportunidades económicas para mujeres, como sí los hay por ejemplo para los jóvenes en Surinam. Ello a pesar que en la CIT-OIT 2007 se menciona la importancia de programas determinados para grupos específicos y marginados, precisando que *“es necesario prestar particular atención al desarrollo de microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas sostenibles (...) el empleo y el espíritu empresarial de los jóvenes, a la potenciación y el espíritu empresarial de la mujer”*; y que uno de los ámbitos de trabajo del Departamento de Empresas de la OIT para la implementación del Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles es precisamente el desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer.
120. Adicionalmente, la necesidad de este tipo de estrategias, programas o acciones se justifica cuando se toma en cuenta la situación de la mujer en ALC en cuanto a las tasas de participación, ocupación en cargos directivos, gestión empresarial, liderazgo, entre otros aspectos. En el [Anexo 7d](#) se presentan algunos resultados de una reciente publicación de la OIT (2017) vinculada al tema<sup>35</sup>.

### **Valoración general del criterio de diseño**

121. Se valora el diseño de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles como **medianamente satisfactorio** debido a las siguientes razones:
  - La intervención incorpora en los CPO productos y actividades vinculadas a los tres pilares del Programa de Promoción de Empresas Sostenibles. Sin embargo, en los CPO no se especifica cómo los productos pueden reforzar conjuntamente su contribución al logro de los objetivos previstos, ni las sinergias que se pueden generar entre los CPO de un mismo país, vinculados a la temática de empresas sostenibles.
  - La intervención de la OIT en la promoción de empresas se relaciona estrechamente con otros objetivos estratégicos que impulsa la institución en sus países miembros, principalmente los de formalización y desarrollo productivo.
  - En el diseño de las intervenciones se especifica adecuadamente la organización interna de la OIT para llevarlas a cabo. Sin embargo, se hace poca mención a la importancia de trabajar con otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones académicas, y tampoco se incorporan mecanismos de seguimiento a las propuestas de las organizaciones de empleadores, excepto en Honduras y Nicaragua.
  - En todos los países evaluados, las intervenciones de la OIT fueron respuestas a las solicitudes de asistencia por parte de organizaciones de empleadores; y también se previó que las

---

<sup>35</sup> “La mujer en la gestión empresarial: tomando impulso en América Latina y el Caribe”, OIT – ACTEMP, 2017

organizaciones de empleadores tuvieron un rol protagónico y de liderazgo en la elaboración del diagnóstico EPES y de las propuestas que se derivasen de él.

- Aunque en menor medida, también se contempló la participación de los gobiernos en la discusión de los alcances de las propuestas y sobre todo en la ejecución de algunas de las acciones sugeridas; y con las organizaciones de trabajadores en los programas vinculados a lugares de trabajo sostenibles y responsables (SCORE). Sin embargo, excepto en Barbados y Surinam, no se previó la participación de las organizaciones de trabajadores en la discusión de las propuestas.
- En los CPO de los países evaluados, principalmente en Ecuador, se menciona que las propuestas de desarrollo productivo, de fortalecimiento institucional de las organizaciones empresariales y los servicios a ser ofrecidos a las empresas afiliadas deben incluir enfoques de género. Sin embargo, en los CPO no hay objetivos, productos o actividades vinculadas específicamente a ampliar las oportunidades laborales y económicas para mujeres y su participación en la gestión y dirección de las empresas.

### **El Caribe: los casos de Barbados y Surinam – Diseño**

✓ En Barbados y Surinam, la intervención de OIT respecto al entorno propicio de empresas sostenibles se ha plasmado en CPO: 102 en Barbados (*Strengthened capacity for enterprise development in Barbados*) desde el bienio 2012-2013 y 127 en Surinam (*Tripartite partners in Suriname, based on an enabling environmental assessment, have developed national frameworks or policies for the creation of an environment conducive to sustainable enterprises*) desde el bienio 2014 - 2015

✓ En ambos países la OIT también previó trabajar en temas de iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos (en Barbados con programas de emprendimiento y con trabajo decente en empresas multinacionales y en Surinam con emprendimiento de jóvenes), así como lugares de trabajo sostenibles y responsables (en Barbados con empleos y empresas verdes y en Surinam con el programa SCORE)

✓ Como en el resto de países evaluados, en los del Caribe las intervenciones de la OIT en la promoción de empresas sostenibles, sobre todo las vinculadas a la generación de un entorno propicio, fueron respuesta a las solicitudes de asistencia por parte de organizaciones de empleadores. Específicamente, la Confederación de Empleadores de Barbados (BEC, por sus siglas en inglés) y la STIA en Surinam solicitaron fondos a OIT para brindar apoyo técnico, asesoramiento y formación para desarrollar políticas, estrategias y programas para las empresas sostenibles, con énfasis en PYMES, y el desarrollo de las cooperativas.

✓ En Barbados y Surinam, a diferencia de los otros países evaluados, sí se previó desde el diseño constituir un Comité Tripartito que se encargue de liderar la elaboración del diagnóstico EPES. Además, en Surinam una de las estrategias explícitas del CPO para el bienio 2016 – 2017 fue fortalecer las capacidades de los sindicatos (RAVAKSUR y afiliados) para influir en la creación de entornos propicios para empresas sostenibles.

## **Efectividad**

122. Las principales acciones que había realizado la OIT en relación a las empresas sostenibles hasta el 2013 fueron las siguientes:

- Elaboración de estudios sobre el entorno para empresas sostenibles (uno regional y otros para Chile, Perú, República Dominicana y Honduras) y una base de datos de fuentes secundarias con indicadores de entorno propicio para los países de la región.

- Elaboración de herramientas de formación, para desarrollar competencias profesionales de los trabajadores de las medianas, pequeñas y micro empresas (MIPYMES).
- El Programa Better Work, para promover el encadenamiento productivo para incrementar la productividad de pequeñas empresas textiles de Haití y Nicaragua; y el Programa SCORE para promover el fortalecimiento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de los sectores de floricultura y textil de Colombia, industrial de Bolivia, agroexportador del Perú y bananero de la República Dominicana.

123. A continuación se presenta lo que ha realizado la OIT en la promoción de empresas sostenibles en los países evaluados durante el período 2014 – 2017. Para seguir con la estructura presentada en la sección precedente, en primer lugar se revisa lo concerniente a las intervenciones para la generación de un entorno propicio y luego aquellas vinculadas a la promoción de iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos, y lugares de trabajo sostenibles y responsables.

### ***Intervenciones vinculadas a la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles***

#### *Diagnóstico del entorno para el desarrollo de las empresas sostenibles, aplicando la herramienta de evaluación EPES*

124. En Bolivia, Ecuador, Honduras y Nicaragua el diagnóstico se llevó a cabo siguiendo la metodología sugerida en la CIT 2007 para analizar el entorno de negocios, y las actividades previstas en la herramienta EPES:

- Revisión de fuentes secundarias, principalmente estadísticas oficiales de fuentes nacionales (Institutos Nacionales de Estadística, Encuestas Nacionales de Hogares, Bancos Centrales, Ministerios) e internacionales (Reportes de Competitividad WEF, Doing Business del Banco Mundial - BM, Fondo Monetario Internacional - FMI, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, Comisión Económica para América Latina y el Caribe).
- Aplicación de encuesta a empresas para conocer la percepción de los empresarios sobre cada una de las 17 condiciones para un entorno propicio, los avances, limitaciones, desafíos para el futuro y expectativas<sup>36</sup>.
- Análisis cuantitativo de los resultados de la encuesta a empresas, utilizando técnicas estadísticas y econométricas.
- Entrevistas a informantes calificados, principalmente representantes del sector empresarial y de la academia, sobre aquellas condiciones en las que hay más retos pendientes y/o mayor posibilidad de generar impactos.
- Grupos focales y consultas con expertos.
- Elaboración del informe final, a partir de la información recogida en cada una de las actividades mencionadas.
- Presentación y difusión del informe final.

---

<sup>36</sup> Para la aplicación de las encuestas, se contrató a una empresa especializada en cada uno de los países: en el caso de Ecuador fue EKOS, en Bolivia CIES Internacional, en Honduras Le Voté, en Nicaragua M y R.

125. En Barbados también se hizo un diagnóstico pero basado casi exclusivamente en las encuestas a empresas, las cuales además no estuvieron dirigidas solo a los empleadores sino también a los trabajadores. En cambio, en Surinam no se elaboró un diagnóstico según la metodología EPES sino que en una jornada de trabajo la OIT explicó las 17 condiciones del entorno que se evalúan con la herramienta EPES y luego en grupos de trabajo se establecieron prioridades y áreas de mejora.
126. La cantidad de empresas encuestadas fue muy superior en Honduras y Nicaragua que en el resto de los países, y también fue mayor en estos países la proporción de empresas informales y micro / pequeñas. En cambio, en Ecuador y Bolivia se llevaron a cabo un mayor número de entrevistas respecto a Honduras y Nicaragua.

**Tabla 9. Cobertura de las encuestas y entrevistas llevadas a cabo para la elaboración del diagnóstico EPES, según países**

Países	Número de empresas encuestadas	Distribución porcentual de empresas según formal / informal	Distribución porcentual de empresas según tamaño	Entrevistas
Ecuador 2014-2015	555	80% formales, 20% informales	Entre las formales, 70% pequeñas y 30% medianas	30 entrevistas y 2 grupos focales, con empresarios y líderes de opinión.
Bolivia 204-2015	753	85% formales, 15% informales	Entre las formales, 47% pequeñas y 53% medianas	30 entrevistas y 2 grupos focales, con empresarios y académicos
Honduras 2012-2013	2,532	68% formales, 32% informales	77% micro, 13% pequeñas, 7% medianas y 3% grandes	4 entrevistas y 6 grupos focales, con empresarios, dirigentes sindicales, líderes de opinión, académicos, medios de comunicación y políticos
Honduras 2016-2017	2,751	84% formales, 16% informales	65% micro, 22% pequeñas, 8% medianas y 5% grandes	No se hicieron entrevistas ni grupos focales
Nicaragua 2014- 2015	2,539	49% formales, 51% informales	54% micro, 27% pequeñas, 12% medianas y 7% grandes	Entrevistas con empresarios y gobierno. No se hicieron grupos focales
Barbados 2012-2013	234		19% micro, 30% pequeñas, 22% medianas y 29% grandes	
Surinam 2012-2013	No se aplicaron encuestas a empresas			

Fuente: Diagnósticos EPES de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y Barbados

127. Las principales dificultades para aplicar la encuesta a empresarios (principal insumo para elaborar el diagnóstico EPES) fueron las siguientes: (a) algunas empresas, sobre todo en el sector informal, se mostraron reacias a dar información vinculada a temas laborales o tributarios; (b) en las empresas de mayor tamaño los encuestados tenían poco tiempo para atender a los encuestadores; (c) tomó mucho tiempo concertar las citas con los empresarios; y (d) el marco muestral no estaba actualizado.
128. En cuanto a los principales resultados de los diagnósticos EPES, los principales obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles que percibieron los empresarios que fueron encuestados son similares en todos los países evaluados, y están ligados principalmente al contexto económico y, en segundo lugar, al político institucional. En términos de las 17 condiciones del entorno que se analizan, estos obstáculos se vinculan principalmente a las siguientes condiciones:
- **En cuanto al contexto económico**, a las condiciones “entorno jurídico y reglamentario” (sobre todo en temas tributarios y laborales), “acceso a servicios

financieros” (sobre todo para las micro y pequeñas empresas - MYPES por no tener garantías) y “estado de derecho y garantía de los derechos de propiedad” (respeto a contratos, registro de nuevas empresas).

- **En cuanto al contexto político institucional**, a las condiciones “buena gobernanza” (ineficiencia y burocracia de entidades públicas, corrupción) y “estabilidad, política y paz social” (conflictos e inseguridad ciudadana).
- **En cuanto al contexto social**, a las condiciones “cultura, emprendimiento e innovación” (deficiente provisión de servicios financieros y de servicios de desarrollo empresarial para emprendimientos) y “educación, formación y aprendizaje” (bajo nivel de calificación de la fuerza de trabajo).

129. Adicionalmente, cada país tiene sus particularidades, como por ejemplo en Ecuador se identificó como uno de los obstáculos principales las barreras de entrada a productos e inversión extranjera; en Bolivia el contrabando; en Nicaragua los elevados costos de almacenamiento, logística y transporte, y de servicios de energía, agua y alcantarillado; y en Barbados la débil cultura de competencia leal.
130. Cabe destacar que estos resultados de los diagnósticos EPES son similares a los que muestra The Global Competitiveness Report 2012-2013 de WEF, el cual identifica los factores más problemáticos para hacer negocios en los países, de acuerdo a la percepción de los ejecutivos encuestados: regulación laboral restrictiva, inestabilidad política, burocracia del gobierno, acceso financiero, corrupción e impuestos<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Ver mayor detalle en el [Anexo 8a](#).

**Tabla 10. Principales para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, de acuerdo a la percepción de los empresarios encuestados para los diagnósticos EPES, según países**

Países	Entorno económico	Entorno político institucional	Entorno social	Entorno medio ambiental
<b>Ecuador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Entorno normativo tributario y laboral adverso y cambiante</li> <li>*Dificultades de acceso de MYPES al financiamiento</li> <li>*Barreras de entrada a productos e inversión extranjera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ineficiencia de entidades públicas de administración de justicia, aduanas y policía nacional</li> <li>*Corrupción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Emprendimientos por necesidad y en sectores poco dinámicos y de bajo valor agregado</li> <li>*Poco apoyo al emprendimiento</li> </ul>	
<b>Bolivia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sobre regulación e inseguridad jurídica</li> <li>*Altos costos laborales y de impuestos</li> <li>*Retención innecesaria de mercadería en aduanas</li> <li>*Contrabando</li> <li>*Crédito interno no dirigido a actividades productivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conflictos e inseguridad ciudadana</li> <li>*Falta de institucionalidad</li> <li>*Desconfianza de la población en los organismos de justicia, electorales y reguladores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Precarias condiciones laborales de trabajadores (salario, seguridad social, informalidad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Creciente contaminación ambiental derivada del incremento de las emisiones de CO2.</li> </ul>
<b>Honduras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Excesiva cantidad y costos de los procedimientos administrativos y pagos de impuestos</li> <li>*Largos procesos para hacer cumplir contrato y resolver disputas comerciales</li> <li>*Escaso y caro crédito a la producción e insuficientes alternativas de financiamiento para las MYPES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Conflictos e inseguridad ciudadana</li> <li>*Ineficiente de entidades públicas de administración, servicios de logística, inspección, procedimientos aduaneros</li> <li>*Corrupción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Deficiente provisión de servicios financieros y SDE para emprendimientos de los jóvenes</li> <li>*Deficiente calidad de la educación y formación</li> <li>*Baja cobertura a planes de pensiones y salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Prácticas poco sostenibles en determinados sectores</li> <li>*Poca capacidad institucional para prevenir y reparar daños del medio ambiente.</li> </ul>
<b>Nicaragua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Dificultades de acceso a financiamiento</li> <li>*Altos costos de la escritura de constitución y plazos muy largos para registro de nuevas empresas, formalización, trámites de traspasos</li> <li>*Poca seguridad jurídica y garantía de derechos de propiedad</li> <li>*Elevados costos de almacenamiento, logística y transporte, y de servicios básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ineficiencia de entidades públicas de servicios aduaneros, portuarios, logística, transporte, administración fiscal</li> <li>*Corrupción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*El bajo nivel de calificación de la fuerza de trabajo.</li> <li>*El poco desarrollo de la cultura emprendedora, baja asociatividad entre emprendedores</li> </ul>	
<b>Barbados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Altos costos para registrar una pequeña empresa y entorno normativo</li> <li>*Comercio e integración económica: pequeño tamaño y lejanía de grandes mercados</li> <li>*Dificultad para obtener crédito para MYPES</li> <li>*Débil cultura de competencia leal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Paz y estabilidad política</li> <li>*Corrupción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Protección social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Legislación de protección al medio ambiente mal implementadas</li> </ul>

Fuente: Diagnósticos EPES de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y Barbados

131. Según las entrevistas efectuadas durante la presente evaluación, los aspectos más destacados de los diagnósticos EPES (respecto a otros estudios elaborados con anterioridad en el país) son los siguientes:
- Integralidad. Se analizan 17 condiciones del entorno económico, social, político institucional y medio ambiental, y no solo se incluyen las perspectivas macroeconómicas y de cuentas nacionales sino principalmente la empresarial.
  - Tamaño de la muestra de empresas encuestadas. En Honduras y Nicaragua se encuestaron más de 2,500 empresas, lo que representa la encuesta a empresas más grande realizada en la historia de dichos países.
  - Representatividad de la muestra de empresas encuestadas. En Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua la rigurosidad metodológica para la selección de la muestra<sup>38</sup> ha permitido que el diagnóstico EPES esté basado en la encuesta empresarial más representativa de la estructura productiva del país, al incluir empresas de diferentes tamaños, sectores (primario, secundario y terciario) y regiones.
  - Se trata de un diagnóstico elaborado por la principal organización de empleadores en los países; es decir, el beneficiario principal del diagnóstico gestionó y tuvo un rol activo en su elaboración. Además es un diagnóstico que representa a toda la organización y no solamente a algunas de sus cámaras o asociaciones.
  - Alto valor académico y legitimidad del documento, en lo cual ha contribuido la participación de la OIT, que es una “marca fuerte” y con buena imagen.
  - El diagnóstico ha sido el insumo principal para la formulación de propuestas por parte de las organizaciones de empleadores del país y ha sido una fuente constante de consulta en las discusiones y mesas de trabajo que han tenido con el gobierno, principalmente en Bolivia y Honduras.
132. En consonancia con lo que se acaba de mencionar, el 80% de las personas encuestadas durante la presente evaluación considera que el diagnóstico EPES tiene un nivel de calidad muy alto y que es un instrumento muy útil para promover el desarrollo de empresas sostenibles, mientras que el 20% señaló que el nivel de calidad es alto y que es un instrumento útil.

#### *Propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles*

133. En Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua las organizaciones de empleadores elaboraron un documento con propuestas para mejorar el entorno de negocios, tomando en cuenta principalmente los resultados del diagnóstico EPES<sup>39</sup>.
134. En todos los países, las propuestas se vinculan principalmente a condiciones del contexto económico (sobre todo ambiente regulatorio, servicios financieros, comercio e integración económica y política macroeconómica estable), lo cual es consistente con el hecho que según los diagnósticos EPES los obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles están ligados sobre todo a este contexto. En segundo lugar están las propuestas relacionadas al contexto social, principalmente las de cultura, emprendimiento e innovación, y educación, formación y aprendizaje.

---

<sup>38</sup> Con selección aleatoria con un nivel de confianza de 95% y con un reducido margen de error, que en el caso del segundo diagnóstico de Honduras por ejemplo fue de apenas 2%

<sup>39</sup> En Ecuador, FEDECAIN elaboró una Agenda Productiva para la Consolidación de Empresas Sostenibles; en Bolivia, la CEPB elaboró una Agenda Preliminar del Sector Privado; en Honduras, COHEP elaboró la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles en Honduras; y en Nicaragua COSEP elaboró la Agenda 2020 Por una Nicaragua próspera y democrática



**Tabla 11. Número de propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores a partir del diagnóstico EPES, según países**

Países	Número de propuestas	Distribución porcentual de las propuestas según tipo de contexto a la que se vincula
Ecuador 2014 – 2015	149	65% vinculadas a condiciones del contexto económico, 17% al contexto social, 10% al contexto político institucional y 8% al contexto medio ambiental
Bolivia 2014 – 2015	81	70% vinculadas a condiciones del contexto económico, 10% al contexto social, 15% al contexto político institucional y 5% al contexto medio ambiental
Honduras 2012- 2013	133	49% vinculadas a condiciones del contexto económico, 35% al contexto social, 14% al contexto político institucional y 2% al contexto medio ambiental
Honduras 2016-2017	56	48% vinculadas a condiciones del contexto económico, 32% al contexto social, 7% al contexto político institucional y 13% al contexto medio ambiental
Nicaragua 2014- 2015	51	61% vinculadas a condiciones del contexto económico y 39% al contexto social

Fuente: Agenda Productiva para la Consolidación de Empresas Sostenibles –FEDECAIN Ecuador; Agenda Preliminar del Sector Privado – CEBP Bolivia; Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles – COHEP Honduras; Agenda 2020 Por una Nicaragua próspera y democrática – COSEP Nicaragua

135. En Ecuador y Bolivia, se actualizaron estos documentos de propuestas a partir de la elaboración de estudios complementarios vinculados a temáticas específicas que se decidieron priorizar<sup>40</sup>. En el caso de Bolivia, adicionalmente se tuvo en cuenta los resultados de las mesas de diálogo entre el sector privado y público que se formaron para determinados temas, mientras que en Ecuador se tomó en cuenta la orientación al cumplimiento de los ODS.
136. En Honduras y Nicaragua, las propuestas se presentaron públicamente junto con el diagnóstico EPES, aunque con la diferencia de que en Nicaragua se validó previamente con el Consejo Directivo del COSEP y con representantes del sector público, mientras que en Honduras después de la presentación pública se organizaron debates con participación de los medios de comunicación para darle mayor difusión al tema.
137. Los casos de Barbados y Surinam presentan las siguientes diferencias respecto a la de los países de América Latina<sup>41</sup>:
  - El proceso de elaboración de propuestas ha sido tripartito. En Barbados se formó un Comité Tripartito que lideró la elaboración del diagnóstico y de las propuestas. En Surinam también se estableció un Comité Tripartito encargado de hacer seguimiento pero no solo al EPES sino a la implementación del PTDP 2014-2016: el Ministerio de Trabajo lideró el Comité aunque para el tema específico del EPES fue STIA quien tuvo el rol principal.
  - En estos países no se elaboró un documento con propuestas sino una matriz de prioridades: en Barbados está matriz incluyó 3 ejes, 7 resultados y 17 productos mientras que en Surinam 3 ejes, 6 resultados y 11 productos. En Surinam no se hizo un diagnóstico siguiendo la metodología de la herramienta EPES, lo que impidió tener mayor sustento para establecer prioridades. Al respecto, el representante de STIA

<sup>40</sup> En Ecuador, este documento de propuestas actualizado es la Agenda Productiva Sostenible Ecuador 2030.

<sup>41</sup> Ver mayor detalle sobre ambos países en el [Anexo 8b](#)

que fue entrevistado manifestó que *“Las propuestas de acciones a veces eran más listas de deseos que una lista de acciones posibles de hacer en dos años”*.

### *La implementación de las propuestas*

138. La percepción de las personas que fueron encuestadas durante la evaluación resultó más favorable en lo que respecta a la calidad de las propuestas de las organizaciones que en relación a las posibilidades que se concreten. Así, el 83% considera que la calidad de las propuestas es muy alta; en cambio, solamente el 33% mencionó que las posibilidades que las propuestas se concreten son muy altas (el 43% dijo que son altas y el 25% que son regulares o bajas).
139. En cuanto a la implementación de las propuestas, una limitación a priori es la gran cantidad de medidas sugeridas (como se mostró en la tabla anterior, un promedio de aproximadamente 100 por país).
140. Adicionalmente, en Ecuador, Barbados y Surinam el contexto económico, político e institucional posterior a la elaboración de las propuestas no fue el apropiado para iniciar la implementación. En Ecuador buena parte del año 2016, debido a la coyuntura política y económica, no se avanzó en el tema y recién a fines de dicho año se inició la elaboración de la Agenda 2030, la cual aún no se ha presentado al gobierno y, por lo tanto, aún no se ha iniciado su implementación. En Barbados, algunos conflictos entre sindicatos generaron incertidumbre, y en Surinam, al ser el 2015 un año electoral, la Asamblea Nacional dio prioridad a otros temas, y en los años siguientes hubo conflictos entre representantes del gobierno y las organizaciones de empleadores y trabajadores.
141. Otra limitación es que no existe, excepto en el caso de Honduras, un sistema formal de seguimiento a la implementación de las propuestas que permita identificar el nivel de avance y, en base a ello, poder establecer acciones que apunten a garantizar que las propuestas se van a implementar.
142. Pese a estas limitaciones en los países evaluados se ha avanzado con la implementación de algunas de las propuestas sugeridas, sobre todo aquellas de corto plazo (un año).
143. En Bolivia, según lo manifestado por la CEPB, se priorizaron 10 propuestas, y a julio del 2017 todas ya se habían socializado con el gobierno y tres se habían discutido, existiendo pre acuerdos o voluntad favorable de ambas partes en dos de ellas: (a) Formalización gradual – Facturas por efectivo, y (b) Liberación de garantías, habilitación efectiva de pólizas y trato a empresas nacionales en contrataciones públicas. En cambio, no ocurrió lo mismo con la propuesta de financiamiento para el desarrollo de empresas y Fondos de capital de desarrollo para MYPES.
144. En Honduras, COHEP creó en el 2015 un Balance Scorecard como un mecanismo de monitoreo, evaluación y seguimiento de los resultados de la implementación de la Estrategia. Según el Balance Scorecard<sup>42</sup>, a julio del 2017 la Estrategia tenía una ejecución global de 70%. Al desagregar este nivel de ejecución según condición del entorno a la que se vinculan las medidas, superan el 80% aquellas medidas vinculadas a la política macroeconómica; entorno jurídico y reglamentario; comercio e integración económica; cultura empresarial, emprendimiento e innovación; justicia e inclusión social; protección

---

<sup>42</sup> El Balance Scorecard está ubicado en el micrositio “Estrategia de empresas sostenibles – Scorecard” de la web de COHEP [www.cohep.com](http://www.cohep.com).

social; y diálogo social. En cambio, ni siquiera alcanzan el 50% las medidas vinculadas a las tecnologías de información y comunicaciones; infraestructura material; educación, formación y aprendizaje; paz y estabilidad política.

145. Honduras es un caso particular que amerita destacarse por varios motivos:
- El diagnóstico EPES y las propuestas derivadas del mismo se elaboraron en el bienio 2012-2013 por lo que, a diferencia de Ecuador, Bolivia, Nicaragua y Surinam, ha pasado mayor tiempo para la implementación. Inclusive, como parte de su estrategia de implementación y seguimiento, en el bienio 2016 – 2017 se ha actualizado el diagnóstico EPES así como las propuestas para mejorar el entorno de negocios.
  - La COHEP ha puesto en práctica una estrategia muy completa de seguimiento que incluyó, además de la implementación del Balance Scorecard, la creación de una Gerencia de Empresas Sostenibles, la formación de un Comité Técnico Estratégico de Seguimiento, y la firma de convenios con instituciones para llevar a cabo las medidas propuestas.
146. En Nicaragua, de acuerdo a COSEP, ya se inició la puesta en marcha de las líneas de acción de corto plazo previstas en la Agenda para los diferentes ejes, sobre todo el de gestión pública y facilitación, revisando medidas de facilitación de entidades públicas estratégicas, para lo cual COSEP se reúne periódicamente con representantes del gobierno para discutir la problemática general y luego se arman mesas para discutir temas más específicos. En este proceso de implementación viene resultando muy importante que, al igual que en Honduras, la Presidencia y la Dirección Ejecutiva de COSEP está apoyando el proceso.

### ***Intervenciones vinculadas a la promoción de iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos e intervenciones vinculadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables***

147. Las únicas dos intervenciones referidas al desarrollo de emprendimientos se han dado en Ecuador (con el Proyecto “Reactivación y Mejora de su Negocio”) y Surinam (con la “Mejor Competencia para Jóvenes Emprendedores”); mientras que aquellas vinculadas a los lugares de trabajo han ocurrido en Bolivia y Surinam (con el Programa SCORE), Nicaragua (con el Programa Better Work), Honduras (con un proyecto piloto en el sector hotelero sobre empresas y empleos verdes) y en Barbados (sobre economías verdes y sobre maximización del trabajo decente en empresas multinacionales)<sup>43</sup>.
148. En cuanto a las primeras, más allá de que hayan cumplido su propósito y se hayan desarrollado a satisfacción de los mandantes, son intervenciones muy puntuales (en el caso de Ecuador, para contribuir a la reconstrucción de zonas afectadas por el sismo del 2016) o de carácter piloto (en el caso de Surinam, con el concurso de emprendimiento juvenil que tuvo 13 participantes y 4 ganadores), por lo que se deberían replicar a una escala mayor para que puedan tener efectos más relevantes.
149. En cuanto a las segundas, los Programas SCORE en Bolivia y Better Work en Nicaragua han tenido un alcance mayor (aproximadamente 60 y 30 empresas respectivamente) y, si bien las evaluaciones independientes realizadas a ambos programas coinciden en los resultados positivos que han tenido en términos de generación de confianza entre trabajadores y empleadores y mejores relaciones laborales (en el caso del SCORE) y de mayor cumplimiento

---

<sup>43</sup> En el [Anexo 8c](#) se presentan mayores detalles sobre los casos de Barbados y Surinam.

de las normas laborales nacionales e internacionales (en el caso del Better Work), también coinciden en que no hay evidencias de impactos en la productividad de las empresas.

150. Respecto a las intervenciones vinculadas a las economías. empresas y empleos verdes, en Honduras se llevó a cabo un proyecto con 10 hoteles para mejorar productividad y condiciones de trabajo pero no se les ha hecho seguimiento, por lo que no se puede saber los efectos que ha tenido esta intervención. Y tampoco se logró implementar una política que mejore el entorno para la generación de empresas y empleos verdes (como se había previsto en el diseño de la intervención). En tanto, en Barbados la transición hacia una economía verde es una política de gobierno y la OIT está contribuyendo con acciones de sensibilización, fortalecimiento de capacidades y generación de diálogo sobre estrategias para implementar la economía verde y estudios sobre habilidades verdes; sin embargo, aún no hay una intervención específica en algunos de los sectores priorizados para desarrollar una economía verde, como turismo, agricultura o construcción, como se había previsto en el diseño de la intervención.

### ***Fortalecimiento institucional de organizaciones empresariales y de sus afiliados***

151. Durante el período 2014 – 2017 se han llevado a cabo diversas acciones vinculadas al fortalecimiento institucional en temas vinculados al entorno propicio para empresas sostenibles. La mayoría de estas acciones han sido talleres o seminarios de capacitación, pero hubo otras que, a juicio de la presente evaluación son más relevantes no solo porque pueden generar efectos positivos vinculados más directamente a la temática que se está evaluando, sino porque estos efectos positivos que se generen en las organizaciones empresariales y en sus afiliados pueden ser, a priori, más sostenibles en el tiempo. Estas acciones han sido las siguientes:
- En Bolivia, el fortalecimiento institucional de las Federaciones Departamentales de FEDECAIN tanto a nivel interno (para mejorar sus capacidades administrativas y de servicios para atender demandas de afiliados) como externo (capacidad para evaluar sus entornos y elaborar propuestas vinculadas al desarrollo productivo local y regional).
  - En Bolivia, la provisión del servicio de información económica por parte de la CEPB a sus afiliados, al cual se accede de manera virtual en la web de CEPB.
  - En Honduras, la provisión del servicio para auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral por parte de los afiliados a COHEP, plasmado en la “Guía de diagnóstico empresarial: conozca y mejore su cumplimiento laboral Honduras 2017” que está disponible en la web de COHEP.
152. En Bolivia las mismas Federaciones Departamentales, en colaboración con la CEPB y la OIT, elaboraron planes estratégicos que han incluido un plan de fortalecimiento institucional<sup>44</sup>, una visión estratégica de desarrollo productivo y una agenda de desarrollo regional. Estos Planes se han elaborado para las Federaciones de Pando, Beni, Oruro, Potosí, Chuquisaca y Tarija<sup>45</sup> y a un gremio de MYPES (Confederación Nacional de la micro y pequeña empresa - CONAMYPE), y el principal reto a futuro es dar seguimiento a su implementación. La experiencia que ha tenido mejores resultados es la de Oruro, donde hubo un Comité

---

<sup>44</sup> A su vez estos planes incluyeron solicitud de servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica en gestión, manejo empresarial, liderazgo, imagen, y en los casos de Pando y Oruro adicionalmente la modificación de estatutos para la Federación.

<sup>45</sup> De esta manera, se lograron cubrir los 6 departamentos que no son parte del eje central del país y no se incluyeron en el ámbito geográfico del diagnóstico EPES.

Interinstitucional de Desarrollo tripartito que validó la propuesta, donde las propuestas de la Federación han sido recogidas y planteadas por el gobernador como propuesta regional, y donde la Federación ha solicitado acompañamiento a CEPB para implementar la estrategia. En cambio, no se tuvieron buenos resultados con CONAMYPE, donde lo que hubo en realidad fue un proceso de intercambio de información más que el fortalecimiento de un gremio.

153. También en Bolivia, y tomando en cuenta que la información oficial disponible no siempre es oportuna, confiable y varía entre instituciones, la CEPB decidió generar estadísticas a partir de fuentes oficiales nacionales y externas y brindar a sus afiliados un servicio de información económica (SIE) sobre variables económicas y sociales. Este servicio se ofrece desde mediados del 2017 de manera virtual, incluye un software para consultas dinámicas, y es la propia CEPB quien lo mantiene y actualiza, y durante el primer mes recibió 531 consultas según la información proporcionada por los encargados de la administración del software<sup>46</sup>. Sin embargo, aún está pendiente difundir el servicio entre sus afiliados para fomentar su utilización e incluir información desagregada a nivel regional.
154. En Honduras, durante el bienio 2016-2017 COHEP elaboró la “Guía de diagnóstico empresarial: conozca y mejore su cumplimiento laboral Honduras 2017”, una herramienta dirigida a las empresas que buscan aplicar la legislación nacional e internacional e implementar buenas prácticas<sup>47</sup>. La herramienta de autoevaluación está disponible en la web de COHEP<sup>48</sup>, de tal manera que las empresas pueden aplicarla fácilmente y de manera gratuita en línea y obtener sus resultados de manera inmediata. Como parte de la intervención, también se han capacitado a 45 empresas de San Pedro y Tegucigalpa en la aplicación de esta herramienta. Una debilidad se da en el seguimiento al uso y efectividad de la herramienta, reflejado en que al momento del trabajo de campo realizado, COHEP no podía acceder a la información sobre cuántas empresas afiliadas ya habían aplicado el diagnóstico. Otro reto para los siguientes meses es divulgar la herramienta a más empresas de diversos sectores y regiones, para seguir promoviendo la cultura del cumplimiento de la normatividad laboral.
155. En relación a las acciones de formación (a través de talleres y seminarios), se han llevado a cabo varias en temas de gerencias de organizaciones, productividad, responsabilidad social, gestión y evaluación del desempeño, y cooperativas<sup>49</sup>.
156. Cabe destacar que en el Caribe la OIT viene realizando desde el 2016, a través de un proyecto que financia la Unión Europea, acciones de capacitación a la Confederación de Empleadores del Caribe (CCA) para que puedan proporcionar servicios nuevos o mejores a sus afiliados y poder desarrollar posiciones políticas sólidas y presionar para lograr cambios que garanticen un entorno propicio para las empresas en temas de productividad, planificación empresarial y diálogo social. Al respecto, la evaluación independiente de los PTDP de países del Caribe 2010 – 2015 muestra que, si bien la OIT apoya programas subregionales, carece de una estrategia subregional y le falta delimitar claramente las sinergias entre las dimensiones subregionales y nacionales.

## ***La contribución efectiva de la OIT***

---

<sup>46</sup> <http://estadistico.formaempresa.com/>

<sup>47</sup> En cuanto a la legislación se incluyen los derechos laborales fundamentales (trabajo forzoso, trabajo infantil, discriminación, libertad de asociación y negociación colectiva), condiciones de trabajo, salario mínimo, jornada laboral, salud y seguridad en el trabajo, y seguridad social. Respecto a las buenas prácticas se considera el medio ambiente, seguridad ciudadana y proveedores.

<sup>48</sup> En el link “Herramientas para una nueva cultura laboral en Honduras”.

<sup>49</sup> Ver mayor detalle en el Anexo 8d.

157. Según las entrevistas realizadas a representantes de las organizaciones de empleadores, en la elaboración del diagnóstico EPES la OIT ha tenido un rol muy activo:
- En la contratación de COLEXT para apoyar en la elaboración del diagnóstico.
  - En la etapa inicial: organización de reuniones iniciales de trabajo con la organización de empleadores, los COLEXT y la empresa encuestadora para brindar orientación metodológica (sobre la herramienta EPES, las 17 condiciones del entorno, las actividades que hay que realizar para el diagnóstico) y compartir experiencias de evaluaciones similares en otros países que ya habían aplicado la herramienta.
  - Durante el proceso de diseño metodológico y aplicación de las encuestas, entrevistas y grupos focales: participación en las discusiones técnicas, acompañamiento y seguimiento a los avances, revisión de los informes y productos parciales (que sean de calidad y guarden relación con la metodología establecida).
  - Durante la elaboración del informe final: participación en las discusiones técnicas, revisión del borrador, y en el caso de Honduras y Nicaragua, responsabilidad principal en la elaboración del documento.
158. En la elaboración de propuestas en Ecuador, Bolivia y Honduras, la OIT también ha contribuido, aunque en menor medida que durante la elaboración del diagnóstico EPES, en:
- Contratación de COLEXT.
  - Financiamiento y apoyo técnico para la organización y desarrollo de talleres de validación con los empresarios (Ecuador) y el sector público (Bolivia, Honduras): la contribución de la OIT en lo metodológico enseñando a estrategias de negociación con el sector público, y en lo temático, a partir de la formación y experiencia de los especialistas en las diferentes áreas vinculadas a las propuestas que iban planteando las organizaciones empresariales. Un representante de CEPB que fue entrevistado manifestó que *“OIT nos enseñó que la propuesta más inteligente no es la que haces para ganar, sino la que da la posibilidad que la otra parte acepte lo que propones”*.
  - Financiamiento y apoyo técnico para la elaboración de estudios complementarios, que elaboraron los COLEXT o la propia organización empresarial (Ecuador, Bolivia).
159. La OIT también ha contribuido en las intervenciones vinculadas a la promoción de iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos, e intervenciones vinculadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables como:
- Gestión técnica y financiera en los proyectos REMESUN (Ecuador), SCORE (Bolivia y Surinam) y Better Work (Nicaragua).
  - Apoyo técnico y financiero para el concurso de emprendimiento juvenil (Surinam), las intervenciones asociadas a la economía, empresas y empleos verdes (Honduras y Barbados) y a la maximización del trabajo decente en EMN (Barbados).

### ***El tripartismo en la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles***

*América Latina (Países Andinos y Centro América)*

160. Un aspecto muy relevante ha sido que las organizaciones de empleadores, además de ser los beneficiarios directos de la asistencia técnica brindada por la OIT, han liderado el proceso de elaboración del diagnóstico EPES (junto con la OIT) y sobre todo el de elaboración de propuestas a partir de dicho diagnóstico. Cabe destacar además que este involucramiento se ha dado en los máximos cargos directrices y en la Alta Gerencia<sup>50</sup>.
161. En cuanto a la participación del gobierno, durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. En cambio, sí tuvieron un rol más activo en la fase de discusión e implementación de las propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores, sobre todo en Bolivia, Honduras y Nicaragua:
- En **Bolivia**, el gobierno a través de sus Ministerios de Trabajo, Planificación y Desarrollo, Desarrollo Productivo, Economía, Turismo, y Obras Públicas, ha discutido en mesas de diálogo y comisiones de trabajo las propuestas del CEPB en productividad y empleo, exportaciones, trámites, inversión pública nacional y extranjera, y turismo.
  - En Honduras, el gobierno ha tenido una participación activa para la implementación de las medidas que COHEP propuso en el 2013, en parte porque, de acuerdo a la propuesta, el sector público era el principal responsable de llevar a cabo aproximadamente el 60% de las medidas<sup>51</sup>. Y según el Balance Score Card de COHEP, el nivel de ejecución promedio de estas medidas a cargo del sector público es muy similar al de aquéllas a cargo del sector privado: aproximadamente 70%.
  - En **Nicaragua** el sector público está participando activamente a través del Banco Central, Aduanas, Tributos Internos, Salud, Sustancias Tóxicas, Ambiental, Forestal, Agricultura, en la puesta en marcha de las medidas propuestas por COSEP, tomando en cuenta que es el responsable de la implementación del 80% de ellas (en casi todos los casos, en responsabilidad compartida con el sector privado).
162. Al respecto, cabe mencionar que el 77% de los encuestados mencionó que las instituciones públicas conocen las propuestas, y de ellos, el 70% señaló que existe interés y disposición por parte de estas instituciones en llevarlas a cabo.
163. La participación de las organizaciones de trabajadores ha sido prácticamente nula tanto en la etapa de elaboración del diagnóstico EPES como en la de formulación de las propuestas para mejorar el entorno de negocios.
164. Esta reducida participación de las organizaciones de trabajadores durante la elaboración del diagnóstico no contraviene lo que establece la herramienta de evaluación EPES, ya que la misma no explicita que las organizaciones sindicales y el gobierno deban participar en la elaboración del diagnóstico. Otros argumentos que pueden justificar esta baja participación de gobierno y trabajadores son que se hubiera alargado mucho el proceso y que podía limitar la autonomía del sector empresarial para plantear estrategias.
165. Sin embargo, durante la discusión de las propuestas que plantearon las organizaciones de empleadores sí pudo haberse dado cabida a la participación de las organizaciones de trabajadores, así como se hizo con el gobierno. Esto no ha sido así, inclusive los

---

<sup>50</sup> Como lo muestra por ejemplo que durante la aplicación de las encuestas a empresas ante la reticencia de algunas medianas o grandes a ser encuestadas, el Presidente o Director Ejecutivo de la organización de empleadores las llamaban para persuadirlos que participen en la encuesta

<sup>51</sup> En la estrategia actualizada que elaboró COHEP en el 2017, el sector público es el principal responsable de la puesta en marcha del 40% de las medidas sugeridas.

representantes de algunas centrales sindicales que fueron entrevistados solo habían oído hablar del diagnóstico y las propuestas, y algunos ni siquiera eso.

166. Vinculado a esta situación está el hecho que si bien en el diagnóstico EPES una de las condiciones analizadas es el diálogo social entre gobiernos, trabajadores y empleadores, los resultados del diagnóstico, como se mostró en una sección precedente, han incidido más en las condiciones vinculadas al contexto económico y político institucional que en las de contexto social, como justicia e inclusión y protección social que, a priori, son las que más interesan a las organizaciones de empleadores. Y en cuanto a las propuestas, en todos los países evaluados la mayoría se vincula a las condiciones del contexto económico; por lo que es necesario asegurar que las mejoras en las condiciones ligadas al contexto económico no redunden solo en empresas más sostenibles sino también en mejores condiciones de trabajo y relaciones laborales.
167. De acuerdo a la información recogida en las entrevistas y encuestas realizadas durante el trabajo de campo, la siguiente tabla resume cuál fue el rol principal que tuvieron los mandantes y la OIT durante la elaboración del diagnóstico EPES.

**Tabla 12. Rol principal de los mandantes y de la OIT durante la elaboración del diagnóstico EPES y la elaboración e implementación de propuestas de acción en Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua**

Institución	Rol principal durante la elaboración del diagnóstico EPES	Rol principal durante la elaboración e implementación de las propuestas
<b>Organizaciones de empleadores</b>	- Líder en la elaboración del diagnóstico - Fuente consultada (empresas)	- Líder en elaboración de propuestas - Incidencia política
<b>Instituciones públicas</b>	- Fuente consultada (muy esporádicamente) - Destinataria del documento final	- Validación y discusión de las propuestas (en Ecuador, Bolivia y Nicaragua) - Implementación de las propuestas (en Bolivia, Honduras y Nicaragua)
<b>Organizaciones de trabajadores</b>	- Ninguno	- Ninguno
<b>OIT</b>	- Líder en la elaboración del diagnóstico - Proveedor de asistencia técnica y metodológica	- Apoyo técnico en la elaboración de propuestas

### *El Caribe*

168. A diferencia de los países de América Latina, en Barbados y Surinam el gobierno y las organizaciones de trabajadores han tenido una participación activa desde el inicio del proceso. No obstante, los casos de Barbados y Surinam revelan que el diálogo tripartito puede contribuir favorablemente a la legitimidad de las propuestas, pero la implementación de las mismas depende también de otros factores.
169. En Barbados, se creó un Comité Tripartito que lideró cada una de las actividades para la elaboración del diagnóstico EPES; la Matriz de prioridades se elaboró también de manera tripartita a través de grupos de trabajo. Cabe destacar que esta situación se explica básicamente porque en Barbados el diálogo social forma parte del accionar cotidiano de las instituciones ya que es el único país del Caribe que tiene un contrato social, es decir, un arreglo institucional para que toda decisión relevante sea acordada por el gobierno y las organizaciones de empleadores y trabajadores.
170. Sin embargo, en los últimos años algunos conflictos entre sindicatos, así como la situación económica y de empleo en el país (desaceleración del crecimiento, inflación, baja productividad en el sector público), ha limitado la implementación de algunas de las propuestas establecidas en la Matriz de prioridades.



171. En Surinam también se estableció un Comité Tripartito encargado de hacer seguimiento pero no solo al EPES sino a la implementación del PTDP 2014-2016, y se asignó a los tres mandantes responsabilidad para implementar las acciones establecidas en la Matriz de prioridades.
172. Sin embargo, al igual que en Barbados, en Surinam existieron problemas para la implementación de las propuestas como la falta de coordinación con los Ministerios encargados de implementarlas; que al ser el 2015 un año electoral, la Asamblea Nacional le dio prioridad a otros temas; algunos conflictos entre representantes del gobierno y las organizaciones de empleadores y trabajadores; y la crisis económica (desaceleración del crecimiento, inflación, baja productividad, protestas sociales).

#### *Los espacios formales de diálogo bipartito y tripartito en América Latina*

173. En Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua existen más espacios bipartitos que tripartitos, sobre todo entre gobiernos y empleadores. La intervención de la OIT en materia de empresas sostenibles explica la creación de algunos de estos espacios, principalmente aquellos vinculados a mesas de diálogo y de trabajo en Bolivia y Honduras, y a los espacios bipartitos y comisiones tripartitas de los Programas SCORE y Better Work en Bolivia y Nicaragua. Además, habría contribuido de alguna manera, a la creación y/o fortalecimiento de otros espacios como el Consejo Consultivo Político Tributario de Ecuador, el Consejo Económico Productivo de Bolivia y el Consejo Económico Social de Honduras<sup>52</sup>.
174. Cabe destacar algunas particularidades del diálogo social en Bolivia (que prácticamente no tiene espacios de diálogo tripartito) así como en Honduras y Nicaragua (países con mayores experiencias en diálogo social tripartito).
175. En Bolivia, la ausencia de espacios de diálogo tripartito puede explicarse por las diferentes prioridades en la agenda de los mandantes (salarios, productividad, normatividad, seguridad y salud en el trabajo), y por prejuicios, costumbres y hasta cálculos políticos sobre equilibrios y relaciones de poder. Otro factor que dificulta el diálogo tripartito es el continuo cambio de personal en las instituciones, sobre todo cuando ocurre en los cargos de mayor jerarquía y en organizaciones de trabajadores y del gobierno que no están preparadas para enfrentar el cambio de sus líderes.
176. En cuanto a Honduras, según uno de los funcionarios entrevistados de OIT Costa Rica, el nivel de maduración del diálogo social en Honduras es uno de los más altos de Centro América, junto con República Dominicana y Panamá. *“En Honduras existen una relación más normal, sana, democrática, con momentos de tensiones pero lo normal, buenos canales de comunicación, dialogan, disienten”*. A continuación se presentan algunas posibles explicaciones a este resultado, a partir de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo:
  - Desde el 2009 el país retorna a la democracia y, por lo tanto, al Sistema de Naciones Unidas. Además, a diferencia de otros países de la Región, no existe una marcada oposición política entre los mandantes.
  - Interés de los mandantes por fortalecer sus capacidades, reflejado en que solicitan asistencia técnica de especialistas ya no solo para ver temas parlamentarios y normativos, sino sobre diálogo social para poder negociar con el gobierno, protección social, vivienda, formación, entre otros.

---

<sup>52</sup> Ver mayor detalle en el [Anexo 8e](#).

- Las centrales sindicales son dirigidas por personas cada vez más preparadas y por el lado del sector empresarial, sus directivos son cada vez más propensos al diálogo.
- Las centrales sindicales no se encuentran en una situación confrontación entre ellas y suelen arribar a consensos; la COHEP respalda a los ejecutivos y funcionarios de sus organizaciones empresariales afiliadas; y el gobierno no hace injerencias en la participación del sector empresarial en los espacios de diálogo.
- El CES es un espacio con actividad permanente en el que los mandantes ya se acostumbraron a dialogar sobre seguridad social, formación profesional, salud, entre otros temas (*“se puede hablar y discutir de todo, no hay temas tabúes, y eso es clave para soportar agendas”*). Además tiene una gran representatividad ya que suelen ir las autoridades máximas de los mandantes. Un funcionario de OIT de Costa Rica señaló que *“ha sido necesario un proceso largo para hacer entender a los mandantes que es más fácil y productivo dialogar que levantarse de la mesa y que otro decida”*.
- Existen espacios de diálogos informales que contribuyen a generar confianza entre los mandantes, principalmente empleadores y trabajadores. En estos espacios se suelen discutir y llegar a consensos (por ejemplo sobre salarios, seguridad social e inspecciones) previos a la realización de los espacios formales de diálogo. Al respecto, un funcionario de OIT de Costa Rica señaló que *“La mayoría de diálogo político de alto nivel no se ve”*.

177. En Nicaragua los espacios de diálogo tripartito forman parte de un modelo de alianzas y consensos amparados en Constitución Política y en la Ley General de Cámaras, Federaciones y Confederaciones Gremiales Empresariales, ambas del 2013, de forma tal que todas las leyes del ámbito económico y otras que sean de interés para el sector privado deben ser discutidas y consensuadas con el sector privado. En la práctica, de acuerdo a las entrevistas realizadas, existe un diálogo cordial y fluido entre los mandantes, sustentado con instrumentos técnicos y propuestas específicas. Sin embargo, según las mismas fuentes en Nicaragua, habría en relación a Honduras, menos posibilidades de que el diálogo se dé cuando las organizaciones de empleadores y de trabajadores tienen posiciones contrarias al gobierno.

178. En el caso específico de las zonas francas de Nicaragua, son varios los factores que explican que se logren los Acuerdos Tripartitos:

- La generación de confianza entre las partes. Al respecto, la persona entrevistada de la Asociación Nicaragüense de la Industria Textil y Confección (ANITEC) mencionó *“cada sector tiene claro que va a tener que sacrificarse, que llegar a consensos implica sacrificio y tomar en cuenta lo que quiera la contraparte y uno mismo”*. En Nicaragua también existen, como en Honduras, espacios de diálogos informales que contribuyen a generar confianza entre trabajadores y empleadores.
- El éxito de las negociaciones. Esto retroalimenta la confianza en el diálogo tripartito, saber que se van logrando acuerdos. Por ejemplo, en el 2008 se logró un acuerdo en términos salariales por un año, en el 2009 por dos años y así sucesivamente hasta que en el 2017 el acuerdo ha sido por cinco años.
- El diálogo bipartito previo. Antes del diálogo tripartito, empleadores y trabajadores se reúnen, de manera informal, para intercambiar información y propuestas; luego, cada una de estas partes se reúne con el gobierno, de tal manera que en la reunión tripartita ya todos conocen las posturas de las otras partes.

- La profesionalización de la negociación. En cuanto a la fijación del salario mínimo, las propuestas iniciales de los empleadores y trabajadores se sustentan con análisis previos, de tal manera que no hay mucha diferencia entre las partes<sup>53</sup>.

### ***El enfoque de género en la promoción de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles***

179. Si bien el gobierno y las organizaciones de empleadores y trabajadores han ido incorporando el enfoque de género en su agenda a nivel de discurso o buenos deseos (*“empoderamiento”, “eliminación de asimetría de ingresos u oportunidades”, “equidad de género”*), ello no siempre tiene su correlato a nivel de estrategias específicas y acciones concretas. Al respecto, una de las personas entrevistadas en Bolivia mencionó que *“entre los temas transversales que deben tener este tipo de intervenciones vinculadas a promover empresas sostenibles, en el país suele estar más explícito el medio ambiente o la RSE que el enfoque de género”*.
180. En la encuesta a empresas, en 3 de los 5 países que elaboraron el diagnóstico EPES se cuenta con información sobre la distribución de encuestados según sexo: en Ecuador y Honduras es muy similar entre hombres y mujeres, mientras que en Barbados es aproximadamente 60% mujeres y 40% hombres. Sin embargo, estos resultados no responden a una estrategia específicamente definida para contar con un determinado nivel de participación de las mujeres como informantes.
181. Respecto a las propuestas elaboradas por las organizaciones de empleadores, en Bolivia algunas instan al sector público y privado a promover el emprendimiento entre las mujeres, estimular la mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo y combatir cualquier tipo de discriminación. En Honduras, algunas de las propuestas planteadas (y ejecutadas) son los programas de formación empresarial para mujeres<sup>54</sup> y la promoción de certificación de empresas que aplican políticas y normas de equidad de género<sup>55</sup>. Sin embargo, este tipo de propuestas no representan ni el 5% del total de propuestas de las organizaciones de empleadores y los argumentos para explicar ello son, de acuerdo a las entrevistas realizadas, principalmente dos: (a) las propuestas planteadas esperan beneficiar a la población en general, y ello incluye las mujeres; (b) la incorporación del enfoque de género se está dando más en otros tipos de intervención.
182. En cuanto a las intervenciones vinculadas a los lugares de trabajo sostenibles y responsables, en Nicaragua en el Programa BW se han llevado a cabo cursos de formación de negociación colectiva con perspectiva de género y capacitación en temas de abuso sexual en fábricas y se apoya a los centros de cuidado de menores en las fábricas (por ejemplo implementando espacios para extracción de leche para las trabajadoras madres lactantes); mientras que en Bolivia y Surinam en el Programa SCORE se trata el tema en algunas de las sesiones de capacitación. Sin embargo, en ninguno de los dos Programas existe una estrategia clara para la incorporación de las políticas para promover la igualdad de género en las empresas.

---

<sup>53</sup> Por ejemplo en el último acuerdo los sindicatos plantearon 10% de incremento salarial y los empleadores 8%, y finalmente se acordó 8.25%.

<sup>54</sup> COHEP, GOAL y Junior Achievement trabajan con dueñas de pulperías para fortalecer sus habilidades empresariales y la diversificación de sus actividades comerciales; la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa desarrolla el programa de emprendimientos para desarrollar capacidades empresariales sostenibles, económicas y sociales en mujeres emprendedoras; y la Asociación Hondureña de Maquiladores desarrolla el Programa Mujeres en Fábricas, para desarrollar destrezas necesarias para un desarrollo integral.

<sup>55</sup> La Comisión Hondureña de Normas Técnicas aprobó la norma OHN 3001- Sistema de Gestión de la Equidad de Género, para reducir las brechas de género en el ámbito laboral.

183. En relación a las intervenciones vinculadas a la iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos, tanto en el Proyecto REMESUN de Ecuador como en el concurso “Mejor Competencia para Jóvenes Emprendedores” de Surinam hubo participación de las mujeres (en este último 6 de los 13 competidores y 2 de los 4 finalistas fueron mujeres), pero tampoco aquí estos resultados han sido consecuencia de una estrategia específicamente definida para incorporar el enfoque de género.
184. Uno de los mecanismos más utilizados por la OIT para incorporar el enfoque de género es el de la formación a los mandantes, por ejemplo en organización y gestión para mujeres empresarias (mini ILGO); combate a la discriminación múltiple, incluida aquella por género; prevención de la violencia de género, entre otros temas. En el bienio 2016-2017, en Honduras la COHEP y la Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM) han formado a 650 gerencias y personal de recursos humanos en el contenido de la “Guía de gestión de recursos humanos con enfoque de género”, elaborado por la OIT; y a 26 gerencias de recursos humanos en la “Guía de gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa: guía de buenas prácticas”, también elaborada por la OIT. En el segundo semestre, Bolivia, la CEPB lideró iniciativas de fortalecimiento institucional de organizaciones de mujeres empresarias de 6 regiones de Bolivia.
185. Asimismo, se deben relevar algunos avances en las organizaciones de empleadores respecto a la participación de la mujer en las instancias directivas y en la estructura de gobernanza. En Bolivia, se han conformado asociaciones de mujeres empresarias que pertenecen a la Cámara de Mujeres Empresarias de Bolivia (CAMEBOL). En Honduras, COHEP ha formado un Comité de Género para Empresas Sostenibles, y en la actualidad en la Junta Directiva 1 de 9 titulares y 3 de 18 suplentes son mujeres, mientras que en las comisiones de salario mínimo y salud aproximadamente el 50% de integrantes son mujeres. En Nicaragua, COSEP también cuenta con una Comisión de Género (creada en el 2010), una Política de Género (elaborada el 2013) y en la actualidad 5 de las 26 Cámaras que conforman COSEP tienen a una mujer como presidenta (es decir, el 20%), mientras que en el 2012 solamente 1 de 19 Cámaras estaba presidida por una mujer (es decir, el 5%).
186. A pesar de estos avances (y otros en términos de normatividad laboral, sobre violencia de género y participación política de la mujer), aún no se evidencian avances significativos en cuanto a la participación de la mujer en el terreno profesional y empresarial, sobre todo en los sectores con menores ingresos y menor nivel de educación, donde están más arraigados los roles diferenciados de género que asigna a la mujer su responsabilidad principal en las tareas del hogar. Asimismo, la discriminación contra la mujer aún se da en actos como pedir pruebas de embarazo en determinadas pruebas de selección laboral, pagar menos, y solicitar o contratar únicamente hombres para determinados puestos.

### ***Contribución a los resultados del Programa y Presupuesto OIT***

187. La intervención de la OIT en promoción de empresas sostenibles está contemplada en el resultado “promoción de empresas sostenibles” (que es el # 3 en la programación de la OIT durante el bienio 2014-2015 y #4 durante el bienio 2016-2017) y al resultado “organizaciones de empleadores sólidas y representativas” (que es el # 9 en la programación de la OIT durante el bienio 2014-2015 y #10 durante el bienio 2016-2017).

188. La intervención de la OIT objeto de la presente evaluación ha contribuido con el cumplimiento de 2 indicadores del resultado “promoción de empresas sostenibles” y con 3 indicadores del resultado “organizaciones de empleadores sólidas y representativas”<sup>56</sup>:
- Estados Miembros en los que se ha alentado un entorno propicio para las empresas sostenibles mediante reformas políticas, jurídicas, institucionales o normativas.
  - Estados Miembros en los que se han diseñado y aplicado programas de apoyo a las empresas con el fin de promover prácticas empresariales responsables y sostenibles en las pequeñas y medianas empresas, las cooperativas o las empresas multinacionales.
  - Organizaciones que han ajustado satisfactoriamente sus estructuras organizativas, o sus prácticas de gobernanza o gestión para incrementar su capacidad de liderazgo, eficacia, pertinencia y representatividad.
  - Organizaciones que han conseguido crear, reforzar y prestar servicios sostenibles para responder a las necesidades de sus miembros efectivos y potenciales.
  - Organizaciones que han logrado mejorar su capacidad para analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas de entorno empresarial.
189. Respecto a los indicadores en los que no se ha identificado contribución, son básicamente dos, ambos ligados al resultado “promoción de empresas sostenibles”:
- Estados Miembros en los que los intermediarios públicos y privados han elaborado y aplicado programas ampliables de fomento de la iniciativa empresarial destinados a la generación de ingresos y de empleo, haciendo hincapié en los jóvenes y las mujeres.
  - Estados Miembros que, con el apoyo de la OIT, adoptan políticas que integran los principios de la Declaración sobre las Empresas Multinacionales<sup>57</sup>.

### **Valoración general del criterio de efectividad**

190. Se valora la efectividad de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles como **medianamente satisfactoria** debido a las siguientes razones:
- En todos los países, con excepción de Surinam, los diagnósticos del entorno se llevaron a cabo siguiendo la metodología sugerida en la CIT 2007 y las actividades previstas en la herramienta EPES. Además, los diagnósticos son de alta calidad y han sido permanentemente utilizados para la formulación de propuestas y en las discusiones y mesas de trabajo que han tenido con el gobierno, sobre todo en Bolivia y Honduras.
  - Los países han avanzado con la implementación de algunas de las propuestas sugeridas para mejorar el entorno de negocios sobre todo en Honduras, Bolivia y Nicaragua. No obstante, una limitación en todos los países, excepto Honduras, es que no existe un sistema de seguimiento formal a la implementación de las propuestas.
  - Las intervenciones referidas al desarrollo de iniciativas empresariales y emprendimientos han sido muy puntuales o de carácter piloto, por lo que para que tenga algún efecto positivo en la mejora del entorno de negocios se deberían replicar a una escala mayor.

---

<sup>56</sup> En el [Anexo 9a](#) se presentan las evidencias de cumplimiento de los criterios de medición vinculados a cada uno de estos indicadores mostrando que en algunos casos el cumplimiento de los criterios de medición es solamente parcial.

<sup>57</sup> Este indicador solamente se incorporó en la programación y presupuesto del bienio 2014-2015.

- Las evaluaciones independientes de los Programas SCORE en Bolivia y Better Work en Nicaragua, muestran resultados positivos en generación de confianza entre trabajadores y empleadores y cumplimiento de las normas laborales; sin embargo, coinciden en que no hay evidencias de impactos en la productividad de las empresas.
- En cuanto a las intervenciones orientadas a fomentar economías, empresas y empleos verdes, en Honduras no se ha hecho seguimiento a los hoteles participantes en el proyecto piloto y tampoco se logró implementar una política de empleos verdes, mientras que en Barbados aún no hay una intervención específica en algunos de los sectores priorizados.
- En Bolivia y Honduras la CEPB y la COHEP han realizado acciones destinadas al fortalecimiento institucional de sus afiliados: planes estratégicos de desarrollo de las Federaciones Departamentales y provisión de nuevos servicios de información económica y de auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral. Pero en ambos casos está pendiente hacer seguimiento y una mayor difusión de los nuevos servicios.
- La contribución de la OIT ha sido muy importante sobre todo en la elaboración del diagnóstico y en la etapa de elaboración de propuestas, con apoyo financiero y técnico tanto metodológico como temático.
- Las organizaciones de empleadores han liderado los procesos de elaboración del diagnóstico y elaboración de propuestas; el gobierno ha tenido un rol activo durante la discusión e implementación de las propuestas en Bolivia, Honduras y Nicaragua; mientras que las organizaciones de trabajadores prácticamente no han participado.
- La intervención de la OIT en empresas sostenibles explica la creación de algunos espacios de diálogo vinculados a mesas de diálogo y de trabajo en Bolivia y Honduras, y a los espacios bipartitos y comisiones tripartitas de los Programas SCORE y Better Work en Bolivia y Nicaragua. Además, habría contribuido de alguna manera, a la creación y/o fortalecimiento de otros espacios como el CCPT de Ecuador y el CES de Honduras.
- Pese a que algunas de las propuestas para mejorar el entorno de negocios están referidas a programas de formación empresarial para mujeres y la promoción de certificación de empresas que aplican políticas y normas de equidad de género, y que se han dado cursos de formación en negociación colectiva con perspectiva de género, organización y gestión para mujeres empresarias, estas acciones no forman parte de una estrategia clara para incorporar el enfoque de género y promover la igualdad de género en las empresas.
- La intervención de la OIT objeto de la presente evaluación ha contribuido con el cumplimiento de 2 indicadores del resultado “promoción de empresas sostenibles” y con 3 indicadores del resultado “organizaciones de empleadores sólidas y representativas”.

## El Caribe: los casos de Barbados y Surinam – Efectividad

✓ En Barbados se hizo un diagnóstico del entorno para el desarrollo de las empresas sostenibles aplicando la herramienta de evaluación EPES basado exclusivamente en las encuestas a 234 empresas, las cuales además no estuvieron dirigidas solo a los empleadores sino también a los trabajadores. En cambio, en Surinam no se elaboró un diagnóstico según la metodología EPES sino que en una jornada de trabajo la OIT explicó las 17 condiciones del entorno que se evalúan con la herramienta EPES y luego en grupos de trabajo se establecieron prioridades y áreas de mejora.

✓ En Barbados, en el 2012 a partir del diagnóstico EPES se seleccionaron los siguientes tres ejes en la Matriz de prioridades: (a) educación, formación y aprendizaje permanente, (b) cultura empresarial, y (c) ambiente legal y regulatorio. Transversalmente se definieron otras dos prioridades: el respeto de los derechos humanos universales y las normas internacionales de trabajo; y el medio ambiente. En el primer eje se definió realizar capacitaciones sobre creación y mejora de negocios en escuelas. En el segundo eje, desarrollar programas de aprendizaje, tutoría y formación para fomentar el espíritu empresarial. Y en el tercer eje, mejorar el marco legislativo y reglamentario para facilitar la creación y desarrollo de PYMES, así como brindar SDE a las PYMES

✓ En Surinam, en el 2015 se elaboró una Matriz de prioridades en torno a los siguientes tres ejes, que son similares a los de Barbados: (a) marco legal y normativo, (b) cultura empresarial, y (c) educación, formación y aprendizaje. También se identificaron otros dos, cuya implementación depende exclusivamente del sector público: buen gobierno y política macroeconómica estable. En el primer eje se definió apoyar la aprobación de propuestas legislativas para eliminar restricciones para el desarrollo de las MYPES, realizar acciones vinculadas a mejorar la productividad y aplicar una política MYPES con el modelo del CARICOM. En el segundo eje, apoyar a los empresarios que inician y establecer más cooperativas. Y en el tercer eje, tener una mano de obra más calificada, apoyando el establecimiento de la Autoridad Nacional de Capacitación y desarrollando programas de capacitación para emprendedores iniciales y existentes.

✓ A diferencia de los países de América Latina, en Barbados y Surinam el gobierno y las organizaciones de trabajadores han tenido una participación activa desde el inicio del proceso.

✓ En Barbados, se creó un Comité Tripartito que lideró cada una de las actividades para la elaboración del diagnóstico EPES; la Matriz de prioridades se elaboró también de manera tripartita a través de grupos de trabajo. Sin embargo, en los últimos años algunos conflictos entre sindicatos, así como la situación económica y de empleo en el país ha limitado la implementación de algunas de las propuestas establecidas en la Matriz de prioridades.

✓ En Surinam también se estableció un Comité Tripartito encargado de hacer seguimiento pero no solo al EPES sino a la implementación del PTDP 2014-2016, y se asignó a los tres mandantes responsabilidad para implementar las acciones establecidas en la Matriz de prioridades. Sin embargo, al igual que en Barbados, en Surinam existieron problemas para la implementación de las propuestas como la falta de coordinación con los Ministerios encargados de implementarlas; que al ser el 2015 un año electoral, la Asamblea Nacional le dio prioridad a otros temas; algunos conflictos entre representantes del gobierno y las organizaciones de empleadores y trabajadores; y la crisis económica.

✓ En cuanto a las intervenciones vinculadas a la promoción de iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos e intervenciones vinculadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables, en Barbados la transición hacia una economía verde es una política del gobierno y se ha avanzado en la adopción de políticas y estrategias para un camino de desarrollo bajo en carbono. Este año el país ha sido aceptado para formar parte de la Alianza para la Acción hacia una Economía Verde (PAGE, por sus siglas en inglés). En el 2016, con apoyo de la OIT, se llevó a cabo un taller tripartito para crear conciencia, fortalecer las capacidades y generar un diálogo sobre las estrategias para implementar la economía verde. En el taller se identificaron a los sectores turismo, construcción, agricultura y fabricación como claves para construir una economía verde. A partir de ello, se determinó llevar a cabo un estudio sobre habilidades verdes en Barbados, el cual está aún

ejecución. Sin embargo, hasta la fecha aún no hay una intervención específica en algunos de los sectores priorizados para la construcción de la economía verde, tal como se había previsto en el CPO BRB 102

✓ En Surinam se ha organizado un concurso para jóvenes emprendedores con un negocio formal de al menos 2 años de duración: se presentaron 30 de los cuales se admitieron 13 (los otros no cumplían con los requisitos de la formalidad y/o antigüedad), 4 fueron finalistas y 1 solo ganador. Luego, se ha difundido en televisión y otros medios de comunicación la historia de éxito de los 4 finalistas. En Surinam también se ha implementado el Programa SCORE en 4 empresas manufactureras, aunque a diferencia de Bolivia y de otros países de ALC, se ha hecho con una versión corta (“short SCORE”) incluyendo elementos de los 5 módulos, con un entrenamiento de 2.5 semanas y 5 visitas de entrenadores para supervisar el progreso.

## Eficiencia

191. Durante el período 2014 – 2017 el presupuesto asignado para llevar a cabo las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles varía ostensiblemente según países: es mucho mayor en Ecuador y Bolivia (\$441 y \$495 mil respectivamente) y mucho más reducido en Barbados y Surinam (\$28 y \$31 mil respectivamente).
192. El nivel de ejecución financiera a setiembre del 2017 es similar en los tres países con mayor presupuesto (entre 80% y 90% en Ecuador, Bolivia y Honduras), mientras que en los países del Caribe, Surinam tiene el nivel de ejecución más alto (95%) y Barbados el más bajo (58%). En relación al origen de los fondos, en los países de ALC predominan los fondos RBSA (entre 70% y 90%), mientras que en los del Caribe el 100% son RBTC<sup>58</sup>.

**Tabla 13. Presupuesto asignado para las intervenciones de OIT vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, ejecución financiera y distribución del presupuesto según fondos, 2014 – setiembre 2017**

País	Total programado (\$)	Total ejecutado a setiembre 2017 (\$)	Nivel de ejecución financiera	% Total programado proveniente de RBSA	% Total programado proveniente de RBTC
Ecuador	441,452	388,420	88%	87%	13%
Bolivia	494,507	405,144	82%	79%	21%
Honduras	251,292	208,632	83%	70%	30%
Nicaragua	82,000	59,991	73%	85%	15%
Barbados	28,153	16,234	58%	0%	100%
Surinam	30,936	29,310	95%	0%	100%

Fuente: Información proporcionada por OIT. En Ecuador se incluyen los CPO 804 y 801, en Bolivia los CPO 105 y 801, en Honduras los CPO 804, 129 y 801, en Nicaragua el CPO 801, en Barbados el CPO 102, y en Surinam los CPO 127 y 801

193. Estas diferencias entre países son consistentes con las que existen entre sub regiones: en la Sub Región Andina el presupuesto del bienio 2016 – 2017 destinado al objetivo de promoción de empresas sostenibles es casi \$4 millones, mientras que en la Sub Región Centro América poco más de \$500 mil, y en la Sub Región Caribe ni siquiera alcanza \$50

<sup>58</sup> Las intervenciones de la OIT se pueden financiar con fondos regulares o con financiamiento externo (XBTC). En cuanto a los fondos regulares, existen básicamente tres modalidades: RBSA que permite financiar productos regionales o por países, RBTC que financia exclusivamente actividades, y RB.



mil<sup>59</sup>. Asimismo, el nivel de ejecución financiera es más alto en la Sub Región Andina (95%) que en Centro América (75%).

194. En cuanto a las intervenciones de la OIT vinculadas a los lugares de trabajo sostenibles y responsables, en Bolivia el Programa SCORE ha tenido un presupuesto de \$ 1.49 millones durante el período 2014 – 2017, de los cuales ha ejecutado hasta setiembre del 2017 el 96%, mientras que en Nicaragua el Programa Better Work tiene para el bienio 2016 - 2017 un presupuesto de \$1.14 millones, habiendo ejecutado hasta la fecha el 95%<sup>60</sup>.
195. En general, los plazos previstos para llevar a cabo los productos y actividades previstas en los CPO vinculados a la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se han cumplido, con algunas excepciones como por ejemplo en el caso de Ecuador, en el que durante gran parte del 2016 prácticamente no hubo avance alguno debido a la situación económica y política que atravesaba el país.
196. En cuanto a los fondos, han permitido la realización de los productos y actividades previstas, habiendo sido complementados en Ecuador, Nicaragua y fundamentalmente Bolivia y Honduras con fondos que aportaron las organizaciones empresariales (FEDECAIN, COSEP, CEPB y COHEP, respectivamente). Una de las pocas actividades que no se realizó por falta de fondos fue la elaboración del diagnóstico EPES en Surinam, y por la misma razón las misiones de acompañamiento y supervisión de la OIT a este país y Barbados también fueron menos frecuentes de lo que se hubiera deseado.
197. Respecto a los procedimientos administrativos de la OIT, a decir de los mandantes y COLEXT entrevistados, son sencillos y ágiles (de acuerdo a las mismas fuentes, ello marca una diferencia con otras agencias de cooperación internacional), lo que permite concentrarse principalmente en los aspectos técnicos.
198. Las Oficinas Sub Regionales para Países de Centro América y del Caribe deben atender muchos países (8 y 13 respectivamente), lo cual trae el riesgo que se atomicen los esfuerzos y actividades al tener que repartir la asistencia técnica de la OIT entre varios países, y que los especialistas de estas Oficinas no se den abasto para supervisar los avances de las intervenciones y proyectos en cada uno de los países.
199. En los últimos años, los fondos de la cooperación internacional para proyectos de la OIT (fondos XTBC) han disminuido debido, entre otras razones, a la desaceleración económica, a que ALC es una región compuesta mayoritariamente por países de renta media y media alta, a que los donantes estarían prefiriendo que los proyectos que financian estén a cargo de ONG de sus propios países, y a que los costos administrativos de la OIT posiblemente sean mayores a las de otras instituciones que ejecutan proyectos. Esta reducción de fondos XBTC es crítica para el funcionamiento de las oficinas de la OIT en ALC tomando en cuenta que durante el período 2012-2017 han representado aproximadamente el 43% del presupuesto de la OIT para ALC.
200. Específicamente, entre el 2012 y 2015 los fondos XBTC se redujeron a nivel mundial de \$ 290.7 a \$262.9 millones, es decir, 10%. Esta reducción ha sido mucho más drástica en los proyectos de ALC, donde estos fondos disminuyeron de \$38 a \$23.6 millones, es decir, casi 40% menos; de tal manera que la participación relativa de ALC como beneficiaria de los fondos XBTC se redujo de 13% en el 2012 a 9% en el 2015.

---

<sup>59</sup> En relación al presupuesto total asignado para cumplir con todos los objetivos de la OIT, estas cifras representan el 24%, 24% y 0,2% respectivamente en cada una de las tres Sub Regiones. Ver más detalle en el [Anexo 10a](#).

<sup>60</sup> En Bolivia el Programa SCORE está contemplado en el CPO BOL 111 y del presupuesto total para el período 2014 – 2017 el 58% proviene de fondos XBTC, 41% RBSA y 1% RBTC. En Nicaragua el Programa Better Work está contemplado en el CPO NIC 104 y el 100% de los fondos proviene de XBTC.

201. Como es evidente, esta disminución de fondos XTBC ha generado que en los países existan cada vez menos proyectos<sup>61</sup>. Ello significa una disminución de personal en las Oficinas de Proyectos, lo que a su vez limita el posicionamiento de la OIT, la articulación de los esfuerzos públicos y privados, y hasta la capacidad para atender las demandas de los mandantes. Si bien en estos casos, los mandantes solicitan la asistencia técnica directamente a la Oficina Sub Regional (en Perú, Costa Rica o Trinidad y Tobago), las respuestas no son tan rápidas, el acompañamiento menos permanente y además el envío de especialistas de las Oficinas Sub Regionales para atender estas demandas se encarecen porque se debe considerar gastos de pasajes y estadía en el país.

### *Valoración general del criterio de eficiencia*

202. Se valora la eficiencia de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles como **medianamente satisfactoria** debido a las siguientes razones:
- El nivel de ejecución financiera del presupuesto asignado para las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles oscila, según países entre 80% y 95%. Sin embargo, el presupuesto asignado para estas intervenciones sí son muy diferentes, mucho mayores en Ecuador y Bolivia que en Barbados y Surinam.
  - En los países de ALC, sobre todo Bolivia y Honduras, el presupuesto ha sido complementado con aportes de las organizaciones empresariales, lo cual ha permitido la realización de los productos y actividades previstas. En cambio, en Surinam no se realizó el diagnóstico EPES por falta de fondos y por la misma razón las misiones de acompañamiento de la OIT también fueron menos frecuentes de lo previsto.
  - Las Oficinas Sub Regionales para Países de Centro América y del Caribe deben atender muchos países, lo cual trae el riesgo que se atomicen los esfuerzos y actividades al tener que repartir la asistencia técnica entre varios países; y que los especialistas de estas Oficinas no se den abasto para supervisar los avances.
  - La disminución de fondos XTBC para ALC ha generado que en los países existan cada vez menos proyectos y menos personal en las Oficinas de Proyectos, lo cual limita el posicionamiento de la OIT y la capacidad para atender las demandas de los mandantes.

---

<sup>61</sup> Actualmente en Ecuador hay 3 proyectos (erradicación trabajo infantil, REMESUN, fortalecimiento a empresarios), en Bolivia 5 (diálogo social, SCORE, lucha contra peores formas de trabajo de mujeres indígenas en la construcción, asistencia técnica a CEPB y asesoramiento a COB), en Nicaragua 1 (Better Work) y en Honduras 2 (protección social e inspección laboral).

## El Caribe: los casos de Barbados y Surinam – Eficiencia

√ Durante el período 2014 – 2017 el presupuesto asignado para llevar a cabo las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles en Barbados y Surinam fue \$28 y \$31 mil respectivamente. De este total, en Barbados se ha ejecutado el 58% y en Surinam el 95%. En cuanto al origen de los fondos, tanto en Barbados como en Surinam el 100% son RBTC.

√ Debido al reducido presupuesto, no se pudo realizar la elaboración del diagnóstico EPES en Surinam, y por la misma razón las misiones de acompañamiento y supervisión de la OIT a este país y Barbados también fueron menos frecuentes de lo que se hubiera deseado.

√ Durante el bienio 2016 – 2017 el presupuesto de OIT para los Países del Caribe asignado al objetivo de la promoción de empresas sostenibles representó apenas el 0,2% del presupuesto total de OIT para los Países del Caribe

## Gestión

203. La estructura de la OIT en ALC incluye una Oficina Regional con sede en Lima, Perú, y siete oficinas de países: Buenos Aires (para Argentina); Brasilia (Brasil); México DF (México y Cuba); Santiago de Chile (Cono Sur de América Latina); Puerto España en Trinidad y Tobago, sede de la Oficina Sub Regional para Países del Caribe; Lima, sede de la Oficina Sub Regional para Países Andinos; San José de Costa Rica, sede de la Oficina Sub Regional para Países de Centro América.
204. En los países evaluados existen Oficinas de Proyectos que forman parte de las Oficinas Sub Regionales para Países Andinos (en el caso de Ecuador y Bolivia), de Centro América (Honduras y Nicaragua) y del Caribe (Barbados y Surinam).
205. Para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles en lo que respecta a la generación de entornos propicios (elaboración del diagnóstico EPES y propuestas de acción), se ha contado con el apoyo técnico del Departamento de Empresas de la OIT (principalmente a través de sus especialistas en Ginebra y también de cada una de las Oficinas Sub Regionales) y del Departamento de ACTEMP (principalmente a través de sus especialistas de las Oficinas Sub Regionales y en Ginebra). A través de ellos, la OIT ha tenido una coordinación estrecha con cada una de las organizaciones de empleadores y ha brindado apoyo permanente, sobre todo durante la etapa de elaboración del diagnóstico EPES.
206. En lo que concierne a las intervenciones vinculadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables, se coordinó con programas / proyectos de la OIT como SCORE (para Bolivia y Surinam), Better Work (para Nicaragua) y Empleos Verdes (para Honduras y Barbados). Y para llevar a cabo las actividades de formación vinculados a la temática de empresas sostenibles se trabajó con el Centro Internacional de Formación en Turín.

## Ventajas y desventajas de la OIT frente a otras agencias de cooperación internacional

207. En las entrevistas sostenidas con los mandantes durante la presente evaluación se indagó sobre las ventajas comparativas de la OIT respecto a otras agencias de cooperación internacional<sup>62</sup>. Los aspectos más mencionados fueron los siguientes:

<sup>62</sup> En Ecuador, PNUD y gobiernos de países europeos; en Bolivia ONUDI, PNUD, ONU mujeres, Oficinas contra la droga, BM y BID; en Honduras BM, BID, Naciones Unidas, gobiernos de países europeos Fundación Ebert; y en Nicaragua AID, BID, Unión Europea.

- La capacidad de los técnicos especialistas de la OIT y su experiencia en trabajo decente, protección social, salud y seguridad en el trabajo, administración para el trabajo, entorno jurídico y reglamentario, emprendimiento y otras áreas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles.
- Adicionalmente, los especialistas de ACTEMP de las Oficinas Sub Regionales conocen muy bien el sector empleador, lo cual ha facilitado la interacción con las organizaciones de empleadores.
- En Honduras y Nicaragua, el especialista del Departamento de Empresas en Ginebra lideró el proceso de elaboración del diagnóstico de una manera muy efectiva y eficaz, haciendo un seguimiento minucioso al cumplimiento de los productos de acuerdo a los plazos y estándares de calidad establecidos.
- La flexibilidad para ajustar la intervención (las actividades a realizar, la estructura de los informes a entregar) cuando la ocasión lo ameritaba y respetando siempre los principios y estrategias claves de la OIT, como el respeto a las normas laborales, tripartismo, género, formación de capacidades, trabajo decente.
- Se trata de una institución que busca permanente impulsar mecanismos y espacios de diálogo, bipartitos y/o tripartitos, así como fortalecer las capacidades de sus mandantes, en este caso de las organizaciones de empleadores. Además tiene prestigio, es respetada y tiene muchas relaciones institucionales y políticas.

208. A los entrevistados también se les pidió su opinión sobre las principales limitaciones de la OIT. Hay coincidencia (en los diferentes tipos de entrevistados y en los distintos países) en que falta incidir más en promover políticas públicas, incorporar al gobierno a las mesas de diálogo o rechazar normas que no respetan convenios internacionales y hacen precarias las condiciones laborales. En Ecuador algunos COLEXT entrevistados manifestaron que las sanciones de OIT ante incumplimientos de los convenios internacionales en el país son morales, no vinculantes: *“Los mecanismos de control de OIT en la práctica no sirven de mucho, son solo recomendaciones u observaciones, no vinculantes. Falta utilizar más denuncias internacionales ante casos claros de incumplimiento de convenios”* (COLEXT entrevistado en Ecuador).
209. En Honduras hay coincidencia entre los diferentes tipos de entrevistados en que una limitación que la OIT no tiene presencia física en el país. También, que en los países de Centro América la asistencia técnica de OIT no es permanente, sobre todo en el caso de las organizaciones de trabajadores, quienes reclaman mayor apoyo para que puedan sustentar mejor las propuestas que presenten al gobierno y a los empleadores.
210. En sintonía con lo que se ha mencionado en este acápite cabe resaltar que las personas encuestadas valoraron de manera muy positiva la gestión de la OIT durante la elaboración de los diagnósticos EPES y las propuestas, y que esa valoración fue superior al referirse al rol de la OIT como impulsora de mecanismos de comunicación con los mandantes y como encargada de hacer seguimiento a la entrega de productos de calidad y a tiempo, que a su rol realizando acciones de incidencia política en instituciones públicas. Sobre los primeros dos roles el porcentaje que calificó la gestión de la OIT como muy buena fue 64% y 86% respectivamente (y el 29% y 14% la calificaron como buena), mientras que en el tercer rol este porcentaje se redujo a 15% (y el 62% la calificaron como buena).

### **Relación de la OIT con otras instituciones**

211. Casi no ha habido trabajo coordinado con otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones académicas para implementar la estrategia de desarrollo de empresas

sostenibles, pese a que es un lineamiento específico del Programa de Empresas Sostenibles. Una de las pocas excepciones se dio en Nicaragua, donde la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES) participó activamente durante todo el proceso de elaboración del diagnóstico EPES.

212. En el Caribe, la OIT está trabajando con la Comunidad del Caribe (CARICOM)<sup>63</sup> en temas referidos a sistemas de información y base de datos sobre mercados, inspecciones e informalidad, protección social, género en el mercado de trabajo. No obstante, casi no hay trabajo conjunto (proyectos, financiamiento, discusiones, intercambio de información) relacionado directamente a la promoción de empresas sostenibles, pese a que en el Plan Estratégico de CARICOM 2015 - 2019 se identifican como prioritarias áreas ligadas directamente al entorno de empresas sostenibles como la estabilización macro económica, el emprendimiento e innovación, el desarrollo de capital humano, el acceso a las TIC y el fortalecimiento de la gobernanza.

### ***Seguimiento, intercambio de experiencias y sistematización de aprendizajes***

213. En la implementación de la estrategia para el desarrollo de empresas sostenibles han habido muy pocas acciones de seguimiento y difusión de los avances, intercambio de experiencias, lecciones aprendidas entre países, ni sistematización de aprendizajes.
214. En cuanto a lo primero, a nivel estratégico la OIT tiene un sistema de rendición de cuentas a constituyentes vía Consejo de Administración y Conferencia Internacional; y cada dos años elabora un Reporte de Implementación en el que evalúa el cumplimiento de resultados, indicadores y criterios de medición establecidos en la programación y presupuesto anual. Asimismo, de acuerdo a lo manifestado en las entrevistas sostenidas durante la evaluación, la Oficina Sub Regional para Países de Centro América tiene un sistema de seguimiento del plan de implementación, mediante el cual el coordinador de cada CPO informa sobre el avance de los productos.
215. No obstante, no se cuenta con un sistema de seguimiento a nivel de resultados. Por ejemplo, en el caso específico de la estrategia para el desarrollo de empresas sostenibles, se mencionó en una sección precedente que, excepto en Honduras, no existe un mecanismo formal de seguimiento a la implementación de las propuestas de acción derivadas del diagnóstico EPES; como tampoco se realiza seguimiento a los hoteles de Honduras que participaron en el proyecto piloto de empresas y empleos verdes; a los jóvenes que participaron en el concurso de emprendimiento en Surinam; a las empresas afiliadas a COHEP de Honduras que utilizan la “Guía de Diagnóstico Empresarial”; ni a los beneficiarios de los talleres de formación brindados por la OIT. Si bien en los casos mencionados son las organizaciones de empleadores quienes deben poner en marcha estos mecanismos, la OIT podría incorporarlos explícitamente en el diseño de los CPO.
216. En relación al intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre países y a la sistematización de aprendizajes, durante la evaluación no se ha encontrado evidencia al respecto, con dos excepciones: (a) a fines del 2015 se llevó a cabo un taller en México con representantes de organizaciones de empleadores de Nicaragua, Honduras y México para discutir propuestas de mejora de la metodología EPES y compartir experiencias, resultados y lecciones aprendidas de la implementación de la herramienta en sus respectivos países, y (b) en Bolivia y Ecuador se están elaborando una sistematización de la experiencia de

---

<sup>63</sup> CARICOM es una organización de 15 naciones y dependencias, entre ellos Barbados y Surinam, que funciona desde 1973 y sus objetivos son promover la integración y la cooperación económica entre sus miembros y coordinar la política exterior. Para alcanzar ello sus principales actividades son la coordinación de políticas económicas y planificación del desarrollo, el funcionamiento como mercado único regional para muchos de sus miembros, y el manejo de disputas comerciales regionales.

elaboración del diagnóstico EPES, propuestas, discusiones en mesas de diálogo e implementación de las propuestas.

### **Valoración general del criterio de gestión**

217. Se valora la gestión de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles como **medianamente satisfactoria** debido a las siguientes razones:
- Para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles se ha contado con el apoyo técnico del Departamento de Empresas de la OIT y del Departamento de ACTEMP, a través de sus especialistas de las Oficinas Sub Regionales y en Ginebra y se coordinó con programas / proyectos de OIT como SCORE (para Bolivia y Surinam), Better Work (para Nicaragua) y Empleos Verdes (para Honduras y Barbados).
  - Según los mandantes, las ventajas comparativas de la OIT respecto a otras agencias de cooperación son la capacidad, experiencia y conocimiento de los especialistas de OIT, la flexibilidad para ajustar la intervención, y que busca permanente impulsar el diálogo y fortalecer las capacidades de sus mandantes. En tanto, las principales limitaciones son la falta de mayor incidencia política y adicionalmente en el caso de Honduras y Nicaragua que no tiene personal permanente en los países.
  - Excepto en Nicaragua con la participación de FUNIDES, casi no ha habido trabajo coordinado con otros organismos de las Naciones Unidas e instituciones académicas para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles.
  - En la implementación de la estrategia para el desarrollo de empresas sostenibles ha habido muy pocas acciones de seguimiento y difusión de los avances, intercambio de experiencias, lecciones aprendidas entre países y sistematización de aprendizajes.

#### **El Caribe: los casos de Barbados y Surinam – Gestión**

✓ La estructura de la OIT en ALC incluye una Oficina Regional con sede en Lima, Perú, y siete oficinas de países, entre ellas Puerto España en Trinidad y Tobago, sede de la Oficina Sub Regional para Países del Caribe. En Barbados y Surinam existen Oficinas de Proyectos que forman parte de esta Oficina Sub Regional.

✓ En el Caribe, la OIT está trabajando con la Comunidad del Caribe (CARICOM) en temas referidos a sistemas de información y base de datos sobre mercados, inspecciones e informalidad, protección social, género en el mercado de trabajo. No obstante, casi no hay trabajo conjunto relacionado directamente a la promoción de empresas sostenibles, pese a que en el Plan Estratégico de CARICOM 2015 - 2019 se identifican como prioritarias áreas ligadas directamente al entorno de empresas sostenibles como la estabilización macro económica, el emprendimiento e innovación, el desarrollo de capital humano, el acceso a las TIC y el fortalecimiento de la gobernanza.

### **Orientación hacia el impacto**

218. En esta sección se realiza una aproximación hacia el impacto que está teniendo la intervención de OIT en términos de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de empleadores y de las modificaciones normativas producidas vinculadas a la mejora del entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles.

### *Fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de empleadores*

219. El objetivo de desarrollo al que espera contribuir la intervención de la OIT es mejorar el entorno de negocios para las empresas sostenibles, especialmente las pequeñas y medianas, mejorando sus niveles de productividad, condiciones de trabajo y relaciones industriales entre los empleadores y los trabajadores. Para alcanzarlo se planteó como objetivo específico fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores.
220. Según la evaluación realizada, la intervención de la OIT en la temática de empresas sostenibles ha generado efectos positivos en el fortalecimiento de las siguientes capacidades de las organizaciones de empleadores<sup>64</sup>: (a) análisis del entorno, (b) elaboración de propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, (c) interacción con otros actores en instancias de debate, (d) visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, (e) provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados. La siguiente tabla resume los argumentos que justifican esta afirmación.

---

<sup>64</sup> FEDECAIN en Ecuador, CEPB en Bolivia, COHEP en Honduras, COSEP en Nicaragua, BEC en Barbados y STIA en Surinam.

Tabla 14. Impacto positivo de la intervención de la OIT en empresas sostenibles en la mejora de las capacidades de las organizaciones de empleadores

Impacto positivo en las capacidades de las organizaciones de empleadores	Justificación general	Justificación específica, por países
<b>Mayor capacidad para analizar el entorno</b>	<p>*Excepto en Surinam, todas las organizaciones de empleadores han elaborado, con apoyo de OIT, diagnósticos del entorno integrales, de alta rigurosidad técnica y analítica</p> <p>*Como consecuencia, han mejorado sus capacidades técnicas y metodológicas para elaborar un diagnóstico así como sus conocimientos sobre las temáticas vinculadas a las 17 condiciones del entorno</p>	<p>*En <u>Ecuador y Bolivia</u>, FEDECAIN y CEPB elaboraron documentos complementarios vinculados a las condiciones que se decidió priorizar para la elaboración de las propuestas</p> <p>*En <u>Honduras</u>, COHEP realizó un segundo diagnóstico en el 2016-2017 (el primero lo hizo en el 2012-2013)</p>
<b>Mayor capacidad para elaborar propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles</b>	<p>*Las organizaciones de empleadores han elaborado un documento con propuestas, en base al diagnóstico EPES y tomando en cuenta los planes de desarrollo nacionales.</p> <p>*En Barbados y Surinam, lo que se hizo fue una Matriz de prioridades, aunque en el caso de Surinam sin el sustento del diagnóstico</p>	<p>*En <u>Honduras</u>, COHEP realizó un segundo documento con propuestas en el 2016 – 2017 (el primero lo hizo en el 2012-2013)</p>
<b>Mayor capacidad para interactuar en instancias de debate</b>	<p>*Las organizaciones de empleadores han planteado sus propuestas a representantes del gobierno, sustentadas en información objetiva proporcionada por los diagnósticos del entorno</p>	<p>*En <u>Bolivia</u>, la CEPB ha participado en mesas de diálogo sectoriales vinculadas con las condiciones del entorno cuya mejora se ha priorizado</p> <p>*En <u>Nicaragua</u>, COSEP validó las propuestas con el gobierno antes de presentarlas de manera pública</p>
<b>Mayor visibilidad de las organizaciones de empleadores</b>	<p>*Se hizo la presentación pública del diagnóstico EPES y del documento de propuestas, con mucha asistencia de representantes del gobierno, sector privado, academia y cooperantes, sobre todo en Ecuador y Honduras</p> <p>*A partir del diagnóstico y las propuestas, las organizaciones de empleadores se han posicionado como entidad que representa al sector empresarial del país<sup>65</sup></p> <p>*Las organizaciones de empleadores participan de manera activa en una mayor cantidad de espacios formales de diálogo bipartito y tripartito<sup>66</sup></p>	<p>*En <u>Ecuador</u>, en el 2016 la Cámara de Industrias y Producción fue electa como miembro del Directorio de la Red del Pacto Mundial en Ecuador</p> <p>*En <u>Bolivia</u>, la URSE de la CEPB asume la Secretaría Ejecutiva del Pacto Global en Bolivia</p>
<b>Provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados</b>		<p>*En <u>Bolivia</u>, la CEPB desde el 2017 provee a sus afiliados el servicio de información económica</p> <p>*En <u>Bolivia</u>, la CEPB en el 2016 y 2017, como parte de su estrategia de fortalecimiento institucional de sus Federaciones Departamentales, les ha brindado servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica en gestión, manejo empresarial, liderazgo, imagen y en algunos casos la modificación de estatutos</p> <p>*En <u>Honduras</u>, COHEP desde el 2017 provee a sus afiliados el servicio de auto evaluación del cumplimiento de la</p>

<sup>65</sup> Al respecto, en Honduras el representante de la Secretaría de Trabajo que fue entrevistado, mencionó que *"hace 3 años, COHEP se desentendía ante incumplimiento de legislación de alguna empresa mira para otro lado, ahora se involucra, acompaña, "somos empleadores, hágalo así, cumpla, si no lo hace deja mal a todos", es decir se compromete y no se aparta"*

<sup>66</sup> Ver mayor detalle en la sección "efectividad" de este documento.



<p>normatividad laboral a través de la “Guía de diagnóstico empresarial”</p> <p>*En <u>Barbados</u>, BEC ha diseñado una herramienta de evaluación dirigida a sus afiliados para que puedan medir su productividad</p>
--

221. En Bolivia, el fortalecimiento institucional de la CEPB se refleja también en una mayor capacidad de generación de recursos. Según lo mencionado por sus representantes, la dependencia financiera hacia la OIT se ha reducido significativamente: en el 2014, los fondos de la OIT eran la segunda fuente de financiamiento para CEPB, mientras que actualmente obtienen muchos más recursos de proyectos con All Invest y con el gobierno de Dinamarca (“Diálogo público y privado”) y de empresas grandes privadas, para financiar sobre todo sueldos de las gerencias de la CEPB, de tal manera que puedan pagar sueldos en planilla que triplican los que pagaban hace 3 años<sup>67</sup>. Adicionalmente, en CEPB destacan que el trabajo realizado en la temática de empresas sostenibles con la OIT les ha permitido contar con una red de profesionales de alto nivel.
222. En Honduras, el fortalecimiento institucional también se refleja en que en la temática de empresas sostenibles COHEP ha puesto en práctica una estrategia muy completa de seguimiento, que incluye la creación de una Gerencia de Empresas Sostenibles, un Comité Técnico Estratégico para seguimiento, convenios con instituciones para llevar a cabo las medidas propuestas, y el diseño e implementación de un Balance Scorecard para seguimiento y evaluación.
223. Cabe resaltar que en este país, a diferencia de los otros, al iniciar la intervención de OIT en el 2012 se hizo una evaluación interna de la capacidad institucional que mostró que COHEP no tenía suficientes capacidades técnicas en manejo de estadísticas, encuestas, análisis; que carecía de una propuesta estructurada y desarrollada para su agenda a largo plazo; que no tenía una estrategia de comunicaciones coherente; y que su relación con los empleadores y la sociedad no estaba claramente definida. Este diagnóstico inicial permite identificar mejor que en otros países, cómo se ha fortalecido la institución durante el período 2014 – 2017 a partir de la intervención de la OIT
224. En sintonía con lo que se ha mencionado en esta sección sobre el impacto positivo en la generación de capacidades en las organizaciones de empleadores, la siguiente tabla presenta el resultado de la pregunta de la encuesta aplicada, *¿cuál considera que ha sido el nivel de avance en su organización en los últimos 3 años en relación a los siguientes aspectos? y ¿cuán importante considera que ha sido el aporte de la OIT en dicho nivel de avance?* Como se puede apreciar, en todos los casos las organizaciones de empleadores señalan que han tenido un nivel de avance muy alto o alto en las diferentes capacidades sobre las que se indagan (excepto en COSEP Nicaragua con la capacidad de provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados), y reconocen como importante o muy importante el aporte de la OIT para lograr estos avances.

---

<sup>67</sup> Los representantes entrevistados de la CEPB manifestaron que actualmente las fuentes de financiamiento de la CEPB son las siguientes: cuotas de afiliación, que representa aproximadamente el 20% del presupuesto total, auspicios el 30%, cooperación el 30% y capacitación el 20%.

Tabla 15. Respuesta de los representantes de las organizaciones de empleadores a las preguntas ¿cuál considera que ha sido el nivel de avance en su organización en los últimos 3 años en relación a los siguientes aspectos? y ¿cuán importante considera que ha sido el aporte de la OIT en dicho nivel de avance?

	Nivel de avance				Nivel de importancia del aporte de OIT			
	FEDECAIN Ecuador	CEPB Bolivia	COHEP Honduras	COSEP Nicaragua	FEDECAIN Ecuador	CEPB Bolivia	COHEP Honduras	COSEP Nicaragua
Mayor capacidad para analizar el entorno	Muy alto	Alto	Muy alto	Alto	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Mayor capacidad para elaborar propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy importante	Muy importante	Importante	Importante
Mayor capacidad para interactuar en instancias de debate	Muy alto	Alto	Muy alto	Muy alto	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Importante
Mayor visibilidad de las organizaciones de empleadores	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Muy importante	Muy importante	Muy importante	Muy importante
Provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados	Muy alto	Alto	Alto	Bajo	Muy importante	Importante	Importante	No aplica

Nota. Las opciones de respuesta para la primera pregunta eran "muy alto", "alto", "regular", "bajo" o "muy bajo"; y en el caso de la segunda pregunta eran "muy importante", "importante", "regular", "poco importante" y "nada importante".

225. A continuación se presentan algunas citas textuales de las entrevistas realizadas:

- *“Lo más valioso de todo el proceso es que sirvió para que el empresariado se diera cuenta de que hay otras formas más eficientes de trabajar a largo plazo. También para apoyar a los empresarios a aumentar sus capacidades para hacer propuestas relevantes para el desarrollo nacional y que no solo beneficien a las empresas”* (Especialista ACTEMP Oficina Sub Regional Países Andinos”).
- *“La lección principal para los gremios ha sido la importancia de recolectar información relevante para elaborar y sustentar propuestas en base a indicadores e índices objetivos”* (Representante de FEDECAIN en Ecuador).
- *“Ya planteamos propuestas sustentadas, ya nos reunimos, ya debatimos, el reto es ahora que estas propuestas se implementen”* (Representante de CEPB en Bolivia).

226. Durante el proceso de recojo de información no se ha encontrado evidencias sobre el fortalecimiento de capacidades en organizaciones empresariales sectoriales o regionales, salvo algunas excepciones en Bolivia y Ecuador.

227. En Bolivia, hasta hace un par de años varias de las Federaciones Departamentales de la CEPB presentaban una situación muy precaria: no realizaban elecciones, no se reunía el directorio, no tenían documentación ni memoria institucional; en el bienio 2016 – 2017 estas

Federaciones han elaborado planes de fortalecimiento institucional y, como consecuencia, en la actualidad cuentan al menos con normativas y procedimientos claros, así como hitos para desarrollar acciones en los próximos años a nivel estratégico, operativo y visión de desarrollo regional.

228. En Ecuador, a partir del diagnóstico EPES y las propuestas, algunas Cámaras de Industria y organizaciones sectoriales han replicado los documentos, aunque sin seguir una metodología tan rigurosa, priorizando la elaboración de propuestas orientadas a la formación de clusters a nivel territorial<sup>68</sup>.

### ***Modificaciones normativas vinculadas a la mejora del entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles.***

229. La siguiente tabla muestra, por cada país, las modificaciones normativas que se han producido entre el 2015 y 2017 vinculadas a la mejora del entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, a las que ha contribuido el trabajo realizado por las organizaciones de empleadores en el marco de la intervención de la OIT que es objeto de la presente evaluación.
230. En la lista se están incluyendo aquellas modificaciones normativas que formaban parte de las propuestas elaboradas por las organizaciones de empleadores, a partir del diagnóstico EPES (aproximadamente entre el 15% y 20% de estas propuestas estaban referidas directamente a creación o modificación de leyes o reglamentos) y/o aquellas en las que participaron las organizaciones de empleadores en su discusión, a través de mesas de diálogo o de análisis normativo.
231. No es posible afirmar que estas modificaciones normativas se expliquen exclusivamente por el trabajo realizado por las organizaciones de empleadores con apoyo de la OIT, y tampoco se puede cuantificar la contribución que han tenido. No obstante, este trabajo realizado ha permitido relevar la importancia de las modificaciones normativas, ponerlas en agenda, discutir las en base a información objetiva y enmarcarlas en líneas estratégicas definidas para darles una mayor coherencia y claridad en cuanto a su contribución a la creación y desarrollo de empresas.

---

<sup>68</sup> En Cuenca – Asuay en industria alimentaria, cerámica, neumáticos; en Ambato – Tungurahua, en textiles, calzado y alimentaria, y en Manta – Manavía con las atuneras.

Tabla 16. Modificaciones normativas a las que ha contribuido el trabajo realizado por las organizaciones de empleadores en el marco de la intervención de la OIT en empresas sostenibles

País	Modificación normativa	Detalle
Ecuador	Ley Orgánica de Remisión de Intereses, Multas y Recargos, mayo 2015	Condonación de intereses, multas y recargos sobre impuestos nacionales, tributos locales y créditos
Bolivia	Ley de Incentivos a Hidrocarburos, Ley 767 de diciembre 2015	Promoción de las inversiones en actividades de exploración y explotación de hidrocarburos
	Modificación del Código Tributario, Ley 812 de junio 2016	Disminución considerable de multas e intereses; incorporación de la figura del “arrepentimiento eficaz”; y reducción del periodo de prescripción de la deuda
	Ley de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, mayo 2017	Registro para acreditar las MYPES; fomento de construcción de centros de innovación tecnológica; y mejora del acceso de los productores a las materias primas.
Honduras	Ajuste a la Ley Marco de Protección Social, Decreto 56, agosto 2015	Creación del marco legal de las políticas públicas en materia de protección social, en el contexto de los convenios, principios y mejores prácticas nacionales e internacionales que rigen la materia; estructura multipilar conformada por cinco regímenes: Piso de Protección Social; Seguro de Previsión Social; Seguro de Atención de la Salud; Seguro de Riesgos Profesionales; y, Seguro de Cobertura Laboral
	Nuevo Código Tributario, Decreto 170, diciembre 2016	Promoción de nuevas inversiones; previsibilidad jurídica; los contribuyentes ahora pueden suspender la aplicación de las sanciones hasta agotar el procedimiento administrativo; los agentes de la administración tributaria necesitarán autorización judicial previa
	Ajuste a la Ley de Inspección del Trabajo, Decreto 178, marzo 2017	Promoción de diversos espacios para solucionar problemas laborales, incremento de monto de las multas en caso de incumplimiento, proporcional al daño causado; fortalecimiento institucional del Ministerio de Trabajo para realizar inspecciones
Nicaragua	Modificación de la Reforma del Código Procesal Civil, Ley 946, abril 2017	Mayor seguridad jurídica en la ejecución de garantías para incrementar la oferta de crédito; más expeditos los procesos; mayor certeza jurídica a quienes liquidaban bienes a partir de la devolución del excedente monetario al deudor por parte del prestatario cuando el bien embargado supere el monto adeudado
	Reglamentación de la Ley de Asocio Público Privado (935), 2017	Reglamentación del marco legal regulatorio para la participación del sector público y privado en la formulación, contratación, financiamiento, ejecución y operación de proyectos en Asociación Público Privada
	Reforma a la Ley de Industria Eléctrica, junio 2017	Promoción del autoconsumo que abarate a las empresas la generación de energía que están usando para el desarrollo de su operación, y que a su vez cuando haya excedente lo puedan vender a distribuidores
	Ley de Eficiencia Energética, Ley 956 junio 2017	Promoción del uso racional y eficiente de la energía, a fin de garantizar su abastecimiento y fomentar la competitividad de la economía nacional
Surinam	Ley que crea Fondo PYME y la Agencia que proporciona préstamos y asistencia técnica a los empresarios	
	Ley que crea la Agencia Nacional de Formación de Surinam	
	Ley que facilita el establecimiento de una cooperativa, noviembre 2016	
	Ley para simplificación de registro de empresas, 2017	Facilidades para registrar una empresas, reducción de tiempos y procedimientos; ciertas ocupaciones no requieren de una licencia para operar

232. Los retos futuros vinculados a las modificaciones normativas son la reglamentación de varias de las leyes que se acaban de identificar, así como el impulso a la promulgación de otras, algunas de las cuales están contempladas en las propuestas de mediano o largo plazo que elaboraron las organizaciones de empleadores.

- **En Bolivia**, se está discutiendo la modificación del Código de Comercio; así como un Proyecto de Ley de regulación del segundo aguinaldo bajo esquema obligatorio, presentado por la CEPB.
- **En Honduras**, a partir del Ajuste a la Ley Marco de Protección Social, se espera aprobar las siguientes leyes complementarias: Ley del Seguro Social, Ley de Sistema Nacional de Salud, Ley de Administración de Fondos de Pensiones y Cesantías, y Ley del Seguro de Accidentes de Tránsito. También se está discutiendo modificaciones al Código Procesal Laboral y a la Ley del Salario Mínimo. Y a partir del Ajuste a la Ley de Inspección del Trabajo, se está trabajando en la implementación de la misma, lo que implica brindar asistencia técnica y capacitación a los inspectores.
- **En Nicaragua**, se están discutiendo cambios en el Código de Comercio, Ley General de Aduanas, Ley de Mercado de Capitales, Ley de Firma Electrónica. Y en el caso de la Ley de Asocio Público Privado, se está trabajando en la divulgación de la misma y en la atracción de inversionistas.
- **En Surinam**, está en discusión la Ley Anti Corrupción y los procedimientos administrativos necesarios, así como la Ley de Doble Tributación.

233. El proceso de elaboración y aprobación de leyes suele ser largo y complejo, no solo por las discusiones técnicas específicas a la materia sino porque a veces el contexto institucional, social, económico y político dilata el proceso; por ejemplo rotación del personal de las instituciones públicas que elaboran las normas o los períodos electorales en los que se suelen postergar las decisiones de aprobación de ciertas leyes.
234. Cabe destacar que casi todas las modificaciones normativas identificadas en esta sección se vinculan básicamente a reducción de costos (laborales, tributarios, fiscales), promoción de inversiones, mayor seguridad jurídica, simplificación de trámites para creación de empresas, lo cual es consistente con el hecho que las propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores, a partir del diagnóstico EPES, se vinculan principalmente a las condiciones del contexto económico.
235. Por el mismo motivo, excepto el ajuste a la Ley Marco de Protección Social en Honduras, las modificaciones normativas identificadas no se vinculan directamente (aunque sí pueden contribuir) a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales.
236. Pese a ello, en los países evaluados sí se han producido algunas modificaciones normativas que apuntan directamente al empleo y condiciones laborales, pero que no explican el trabajo realizado por las organizaciones de empleadores en el marco de la intervención de la OIT en la temática de empresas sostenibles. Por ejemplo, en Ecuador se promulgó en el 2016 la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil; en Bolivia el Plan Nacional de Empleo 2017-2018; en Honduras la Política Nacional de Empleo 2017; y en Surinam la Asamblea Nacional ha aprobado leyes laborales sobre la libertad sindical, la negociación colectiva, las agencias de empleo privadas, las oficinas y la inspección del trabajo, mientras que el Consejo de Ministros ha hecho lo propio con leyes laborales sobre trabajo infantil, seguridad y salud en el trabajo, comités de empresa bipartitos en empresas y un centro nacional de productividad.

### ***Valoración general del criterio de orientación hacia el impacto***

237. Se valora la orientación hacia el impacto de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles como **satisfactorio** debido a las siguientes razones:

- La intervención de la OIT ha generado efectos positivos en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de empleadores: análisis del entorno, elaboración de propuestas para mejorar el entorno, interacción con otros actores en instancias de debate, visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, y provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados.
- En los países evaluados, entre el 2015 y 2017 se han producido algunas modificaciones normativas, que formaban parte de las propuestas elaboradas por las organizaciones de empleadores y/o en las que participaron las organizaciones de empleadores en su discusión, a través de mesas de diálogo o de análisis normativo.
- El trabajo realizado por las organizaciones de empleadores, con apoyo de OIT, ha contribuido a poner en agenda las modificaciones normativas, discutir las en base a información objetiva y enmarcarlas en líneas estratégicas para darles una mayor claridad en cuanto a su contribución a la creación y desarrollo de empresas.

### **El Caribe: los casos de Barbados y Surinam – Orientación hacia el impacto**

✓ La intervención de la OIT en la temática de empresas sostenibles ha generado efectos positivos en el fortalecimiento de las siguientes capacidades de las organizaciones de empleadores<sup>69</sup>: (a) análisis del entorno, (b) elaboración de propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, (c) interacción con otros actores en instancias de debate, (d) visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, (e) provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados. Respecto a esto último, en Barbados, BEC ha diseñado una herramienta de evaluación dirigida a sus afiliados para que puedan medir su productividad.

✓ En relación a modificaciones normativas vinculadas a la mejora del entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, en Surinam se ha promulgado una ley que crea el Fondo PYMES y la Agencia que proporciona préstamos y asistencia técnica a los empresarios, otra que crea la Agencia Nacional de Formación de Surinam, y una tercera que facilita el establecimiento de una cooperativa para simplificación de registro de empresas. Asimismo, está en discusión la Ley Anti Corrupción y los procedimientos administrativos necesarios, así como la Ley de Doble Tributación.

### **Orientación hacia la sostenibilidad**

238. El fortalecimiento en las capacidades de las organizaciones de empleadores y las modificaciones normativas vinculadas a la mejora del entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles son elementos necesarios para la sostenibilidad de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles, pero no suficientes.
239. En cuanto al fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de empleadores, para consolidarlas y que no se diluyan en el tiempo y para que contribuyan a un mejor entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, falta que se establezcan mecanismos formales de seguimiento y evaluación a las propuestas realizadas, que se asegure la continuidad de las coordinaciones con las instituciones públicas para la concreción de las propuestas, y gestionar recursos de instituciones nacionales e internacionales que permitan financiar algunas de las líneas de acción sugeridas.
240. Asimismo, si bien en algunos países (Bolivia, Honduras, Barbados) las organizaciones de empleadores en los últimos años vienen brindando nuevos servicios a sus afiliados, para asegurar la sostenibilidad de estos avances se requiere difundir estos servicios a una mayor

<sup>69</sup> FEDECAIN en Ecuador, CEPB en Bolivia, COHEP en Honduras, COSEP en Nicaragua, BEC en Barbados y STIA en Surinam.

cantidad de afiliados y hacer seguimiento a su utilización. Además, las organizaciones empresariales de cúpula deben transferir capacidades a nivel de Federaciones, Cámaras, Asociaciones, gremios y hasta empresas.

241. Respecto a las modificaciones normativas, para que puedan tener un efecto en mejorar el entorno es necesario no solo que se reglamenten, sino que se complementen con otras vinculadas al contexto económico, las cuales también han sido sugeridas por las organizaciones de empleadores en sus propuestas, y también con normativas que apunten directamente a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales.
242. Asimismo, para asegurar la sostenibilidad se debe apuntar no solo al establecimiento de un marco normativo más favorable para crear y desarrollar empresas sostenibles, sino también de políticas públicas que apunten a lo mismo como por ejemplo en el caso de las MYPES.
243. La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno para las empresas también requiere que se tome en cuenta a las organizaciones de trabajadores en las discusiones de propuestas para que éstas recojan los intereses y necesidades de ambas partes (empleadores y trabajadores) las cuales son importantes para crear y consolidar una empresa. Un primer paso hacia esta dirección sería socializar las propuestas no solo con el gobierno (que sí se ha hecho) sino con las organizaciones de trabajadores (que no se ha hecho).
244. Para complementar todo el trabajo realizado sobre entorno propicio para empresas sostenibles, es necesario poner mayor énfasis en desarrollar iniciativas empresariales y emprendimientos, con énfasis particular en jóvenes y mujeres y que puedan ser replicables a una escala tal que permita tener algún efecto, si quiera mínimo, dinamizador en las economías locales.
245. En cuanto a las intervenciones orientadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables, como SCORE por ejemplo, los buenos resultados alcanzados en términos de generación de confianza y mejores relaciones laborales deben complementarse con otros más vinculados a la mejora de productividad en las empresas. Además, se debe buscar la auto-sostenibilidad de este tipo de programas.
246. Sobre este último punto, cabe destacar que en el programa SCORE de Bolivia se cuenta ya con un grupo de 30 formadores en la metodología y que la CEPB y la OIT han elaborado un modelo de sostenibilidad para movilizar recursos privados y darle continuidad a su implementación. Bajo este modelo, la CEPB tiene el liderazgo y el rol promotor, la Cámara Nacional de Industrias es el gremio implementador, la administración técnica está bajo un Comité Consultivo Tripartito, y la participación de la OIT es certificar formadores y, mientras existan fondos, asesorar en los procesos de diálogo tripartito y en la puesta en marcha de los módulos del Programa.
247. Todos los elementos que se acaban de plantear para asegurar la sostenibilidad de la intervención se hacen aún más necesarios tomando en cuenta que pese a los avances y resultados positivos que ha tenido la intervención de OIT en la promoción de entornos para empresas sostenibles (que han sido revelados a lo largo de la evaluación) en la actualidad el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al igual que hace cuatro años, continúa limitando la creación y desarrollo de empresas sostenibles en los países que han sido materia de la presente evaluación.
248. Este hecho, que a continuación se sustenta con información estadística actualizada, no quiere decir que la intervención de la OIT no haya tenido éxito ya que, como se mencionó en una de las primeras secciones, el alcance de la intervención de la OIT es apoyar a gobiernos y organizaciones de empleadores y de trabajadores para que establezcan políticas y reglamentos que contribuyan a crear un entorno propicio a la creación y el crecimiento de

empresas sostenibles, pero para exista este entorno propicio entran a tallar otros factores que no dependen de la OIT.

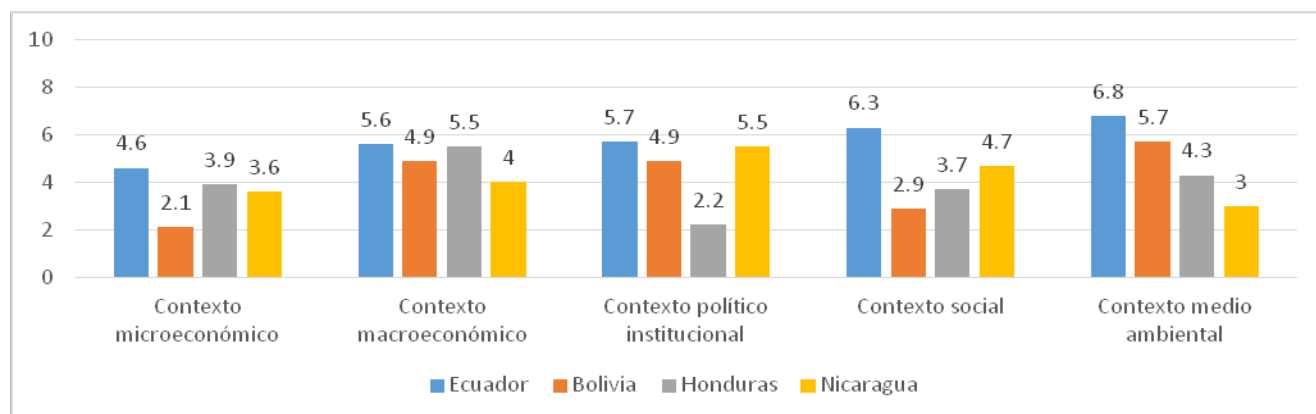
249. Se debe tomar en cuenta además que el panorama económico en ALC es diferente al de hace 5 años: al respecto, un reciente estudio de OIT (2016)<sup>70</sup> señala que mientras el período 2003 – 2013 se caracterizó por un crecimiento generalizado en el precio internacional de las materias primas que benefició a ALC por su carácter mayoritariamente exportador, las perspectivas actuales en relación al precio de las materias primas ha cambiado radicalmente y, ante este panorama, los gobiernos deben impulsar el desarrollo económico fomentando la creación de empresas sostenibles, el empleo y la productividad.

### Situación actual del entorno de negocios en los países evaluados

250. El mencionado estudio de la OIT presenta estadísticas sobre índices vinculados a cada uno de las 17 condiciones para el entorno propicio para las empresas sostenibles definidas en la CIT de junio 2007; y, en base a ellas, realiza un análisis comparativo regional entre los países de ALC y un grupo de países de altos ingresos de la OCDE. Los resultados más relevantes para fines de la presente evaluación son los siguientes<sup>71</sup>:

- En todos los contextos del entorno, la situación de los países de ALC distan mucho de los de la OCDE, sobre todo en el microeconómico.
- Al comparar los resultados entre Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua, en todos los contextos Ecuador es el que tiene mejores resultados; Bolivia es el que tiene los peores resultados en el contexto microeconómico y social; Nicaragua en el contexto macroeconómico y medio ambiental; y Honduras en el contexto político institucional.

Gráfico 4. Valores obtenidos para Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua respecto a los países de altos ingresos de la OCDE, para las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles, según tipo de contexto, 2016



Fuente: "Consolidando el desarrollo de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe", OIT - 2016

Nota. En todos los casos el valor de los países de la OCDE es igual a 10

251. Cabe destacar que cuando la comparación se hace entre los 20 países de ALC que cubrió el estudio, Ecuador se encuentra en la primera mitad en todos los contextos (sobre todo el

<sup>70</sup> "Consolidando el desarrollo de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe", OIT - Oficina Regional para América Latina y el Caribe y Oficina ACTEMP, 2016.

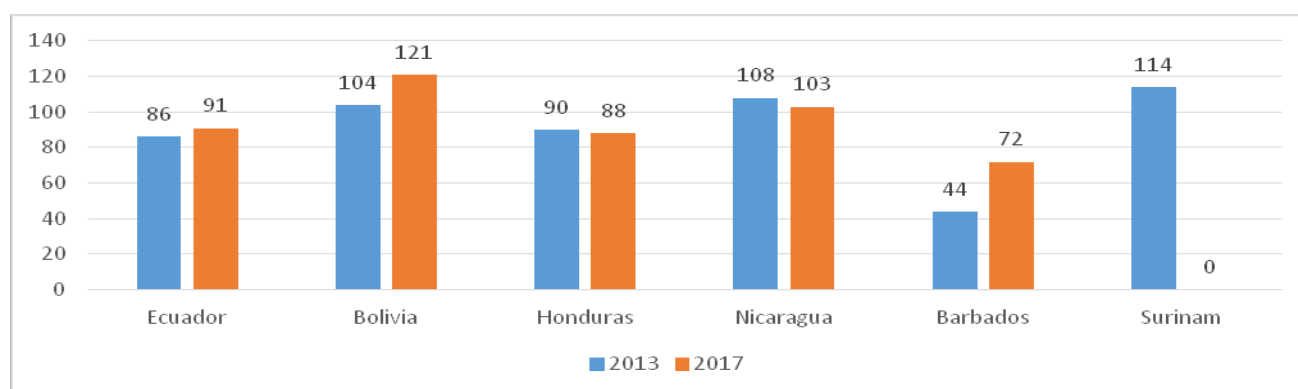
<sup>71</sup> Para facilitar la identificación de las brechas relativas entre los países de ALC y los países de la OCDE, se dio un valor de "10" a todos los indicadores de la OCDE



medio ambiental en que ocupa el tercer lugar) excepto en el microeconómico, mientras que Bolivia, Honduras y Nicaragua ocupan en casi todos los contextos la segunda mitad del ranking, inclusive en algunos casos están en los últimos tres o cuatro lugares<sup>72</sup>.

252. En cuanto al ranking que elabora el WEF sobre los factores que inciden en la competitividad, se observa que de los países evaluados solamente Nicaragua y Honduras han mejorado ligeramente su posición (5 y 2 puestos respectivamente) entre el ranking del 2012 – 2013 y el del 2016-2017. En cambio, Ecuador, Bolivia y Barbados empeoraron su situación, sobre todo estos últimos dos países que cayeron 17 y 28 puestos respectivamente<sup>73</sup>. Aún así, Barbados continúa siendo el país mejor ubicado entre los 6 que han sido objeto de estudio en la presente evaluación<sup>74</sup>.

**Gráfico 5. Posición en el ranking de competitividad WEF de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, 2012 – 2013 y 2016-2017**



Fuente: The Global Competitiveness Report 2012-2013 y 2016-2017, WEF

Nota. En el ranking del 2012-2013 participaron 144 países y en el del 2016-2017 participaron 138 países

253. Cuando se comparan los factores más problemáticos para hacer negocios en el período 2012 – 2013 con los del periodo 2016-2017, se observa que no hay mayores diferencias, es decir, continúan siendo principalmente la regulación laboral restrictiva, altas tasas y regulaciones de impuestos, la burocracia del gobierno, el acceso financiero, la corrupción y la inseguridad ciudadana.

<sup>72</sup> Ver detalle en el Anexo 11a.

<sup>73</sup> En el caso de Surinam, no cabe hacer comparación porque no se incluyó en el estudio de WEF 2016-2017.

<sup>74</sup> Al analizar los resultados según pilares que conforman el ranking se tiene que la leve mejora en Nicaragua y Honduras se explica básicamente por la estabilidad macroeconómica (Nicaragua pasó del puesto 101 al 56 y Honduras del puesto 80 al 55). Este mismo pilar explica la caída en el ranking de Ecuador (pasó del puesto 37 al 83) y Bolivia (pasó del puesto 49 al 110) aunque en este último país también se explica por la caída en otros tres pilares: "instituciones", "sostentabilidad empresarial" e "innovación". Finalmente, en el caso de Barbados ha caído en el ranking en casi todos los pilares sobre todo en "instituciones", "salud y educación primaria", "eficiencia del mercado de bienes" y "sostentabilidad del mercado financiero".

Tabla 17. Cinco factores más problemáticos para hacer negocios, de acuerdo a la percepción de los ejecutivos encuestados en The Global Competitiveness Report 2012-2013 y 2016-2017

País	Período	Factores problemáticos por orden de importancia				
		1	2	3	4	5
Ecuador	2012-2013	Corrupción	Regulación laboral restrictiva	Inestabilidad política	Criminalidad y robo	Burocracia gobierno
	2016-2017	Corrupción	Burocracia gobierno	Regulación laboral restrictiva	Tasas de impuestos	Regulaciones de impuestos
Bolivia	2012-2013	Acceso financier	Regulación laboral restrictiva	Regulación moneda extranjera	Burocracia gobierno	Inadecuada oferta de infraestructura
	2016-2017	Regulación laboral restrictiva	Acceso financiero	Tasas de impuestos	Burocracia gobierno	Inestabilidad política
Honduras	2012-2013	Criminalidad y robo	Corrupción	Burocracia gobierno	Acceso financiero	Impuestos
	2016-2017	Burocracia gobierno	Tasa de impuestos	Criminalidad y robo	Corrupción	Regulaciones de impuestos
Nicaragua	2012-2013	Burocracia gobierno	Inadecuada oferta de infraestructura	Fuerza de trabajo poco educada	Inestabilidad política	Corrupción
	2016-2017	Burocracia gobierno	Fuerza de trabajo poco educada	Inadecuada oferta de infraestructura	Corrupción	Acceso financiero
Barbados	2012-2013	Burocracia gobierno	Acceso financiero	Baja ética en fuerza de trabajo laboral	Poca innovación	Impuestos
	2016-2017	Baja ética en fuerza de trabajo laboral	Burocracia gobierno	Impuestos	Regulaciones laborales	Acceso financiero

Fuente: The Global Competitiveness Report 2012-2013 y 2016-2017, WEF

254. Al analizar de manera desagregada la evolución en el ranking en los pilares más vinculados a costos laborales y diversificación productiva, que son “eficiencia del mercado laboral” y “eficiencia del mercado de bienes” respectivamente, solamente en Ecuador y Honduras se observan avances importantes en el ranking en el pilar “eficiencia del mercado laboral”, mientras que en el resto de casos la posición que ocupa el país en el 2016 - 2017 es muy similar que en el 2012 - 2013 o inclusive en el caso de Barbados se observa un notable retroceso.

Tabla 18. Posición en el ranking de competitividad WEF de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, según indicadores vinculados a costos laborales y diversificación productiva, 2012 – 2013 y 2016-2017

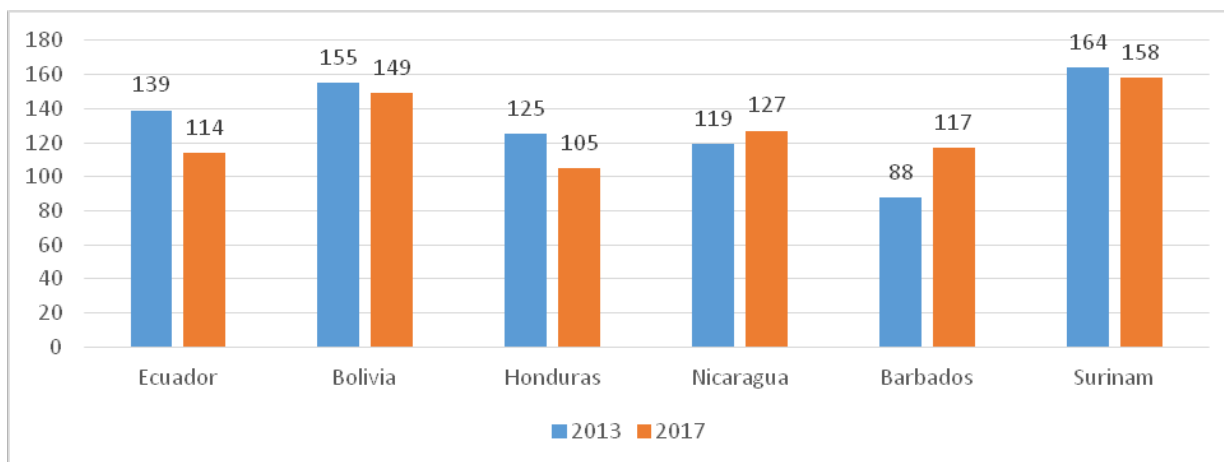
	Ecuador		Bolivia		Honduras		Nicaragua		Barbados		Surinam	
	2012 - 2013	2016 - 2017	2012 - 2013	2016 - 2017	2012 - 2013	2016 - 2017	2012 - 2013	2016 - 2017	2012 - 2013	2016 - 2017	2012 - 2013	2016 - 2017
Eficiencia del mercado laboral	135	123	132	136	134	118	109	113	29	42	96	
Eficiencia del mercado de bienes	129	124	138	134	92	94	119	122	64	86	128	

Fuente: The Global Competitiveness Report 2012-2013 y 2016-2017, WEF

Nota. En el ranking del 2012-2013 participaron 144 países y en el del 2016-2017 participaron 138 países

255. En cuanto al ranking Doing Business del BM que analiza y compara la normatividad que regula las actividades de las pequeñas y medianas empresas, los resultados muestran una tendencia un poco diferente que la del WEF, ya que Ecuador y Bolivia han mejorado su posición en el ranking entre el 2013 y 2017 (25 y 6 puestos respectivamente), mientras que Nicaragua ha empeorado (8 puestos). En cambio, hay coincidencia en el hecho que Honduras ha mejorado su posición en el ranking y que Barbados la ha empeorado significativamente. En el caso de Surinam, el ranking Doing Business muestra que mejoró 6 posiciones<sup>75</sup>.

**Gráfico 6. Posición en el ranking Doing Business de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, 2013 y 2017**



Fuente: Doing Business, 2013 y 2017

Nota. En el ranking del 2013 participaron 185 países y en el del 2017 participaron 190 países

256. Al analizar de manera desagregada la evolución en el ranking en los indicadores vinculados más directamente al costo de formalizarse como por ejemplo “apertura para negocios”, “manejo de permisos de construcción”, “registro de propiedad”, “obtención de crédito” y “pago de impuestos”, solamente en Ecuador y Barbados se observan avances importantes en el ranking en algunos de estos indicadores (Ecuador en “manejo de permisos de construcción” y “registro de propiedad” y Barbados en “registro de propiedad” y “pago de impuestos”) pero en el resto de casos la posición que ocupa el país en el 2017 es muy similar que en el 2013 o inclusive se observa un retroceso.

<sup>75</sup> Al analizar los resultados según grupos de indicadores que conforman el ranking se tiene que la mejora en el ranking en el caso de Ecuador se explica por lo que sucede en “manejo de permisos de construcción”, “obtención de electricidad”, “registro de propiedad” y “comercios transfronterizos”, mientras que en el caso de Honduras se debe a la mejora en “apertura para negocios”, “protección de inversionistas minoritarios” y “cumplimiento de contrato”. En tanto, la caída en el ranking en Nicaragua se explica por lo que ocurre en “registro de propiedad”, “protección de inversionistas minoritarios”, “comercio transfronterizo” y “cumplimiento de contrato”, mientras que en Barbados ha caído en el ranking prácticamente en todos los grupos de indicadores sobre todo en “apertura para negocios”, “manejo de permisos de construcción”, “obtención de crédito”, “comercio transfronterizo” y “cumplimiento de contrato”.

Tabla 19. Posición en el ranking Doing Business de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, según indicadores vinculados más directamente al costo de formalizarse, 2013 y 2017

	Ecuador		Bolivia		Honduras		Nicaragua		Barbados		Surinam	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Apertura para negocios	169	166	174	177	155	148	131	128	70	101	178	185
Manejo de permisos de construcción	104	76	114	152	65	84	154	168	53	161	92	112
Registro de propiedad	101	69	139	139	92	85	123	146	154	130	171	176
Obtención de crédito	83	101	129	133	12	7	104	101	83	133	159	175
Pago de impuestos	84	137	180	186	139	152	158	176	121	85	49	103

Fuente: Doing Business, 2013 y 2017

Nota. En el ranking del 2013 participaron 185 países y en el del 2017 participaron 190 países

257. Para finalizar esta sección se presentan los resultados principales de la opinión de las personas entrevistadas durante la presente evaluación (representantes de las organizaciones empresariales, del gobierno y de las organizaciones de trabajadores) en Ecuador, Bolivia y Honduras respecto a cuáles han sido los principales avances en los últimos años (respecto a las condiciones de entorno para empresas sostenibles) y en qué aspectos los avances han sido muy bajos o nulos. En general, en todos los países hay bastante coincidencia con los resultados que se han presentado provenientes de fuentes secundarias, notándose además que los mandantes han relevado más el poco avance en lo que respecta a la calidad de los empleos.

Tabla 20. Percepción de entrevistados de Ecuador, Bolivia y Honduras respecto a los principales avances y limitaciones respecto al entorno para empresas sostenibles

País	Principales avances	Principales limitaciones
<b>Ecuador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Infraestructura material</li> <li>*Cultura de emprendimiento e innovación</li> <li>*TIC, a partir del cambio en la matriz productiva, de un enfoque tradicional a uno de conocimiento</li> <li>*Mejores perspectivas para el diálogo, con el nuevo gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Gobernanza, estabilidad, paz social</li> <li>*Respeto a derechos humanos</li> <li>*Política macroeconómica</li> <li>*Inseguridad jurídica para inversionistas, continuos cambios de normatividad en temas tributarios principalmente</li> <li>*Informalidad, empleo inadecuado, sin seguridad social</li> </ul>
<b>Bolivia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollo de infraestructura de educación, salud, carreteras, agua y energía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Burocracia y pago de impuestos altos para crear y desarrollar empresas</li> <li>*Contrabando e informalidad, competencia desleal entre formales e informales</li> <li>*Empleos de baja calidad, terciarización, incumplimiento de derechos laborales fundamentales</li> <li>*Limitada inversión en el sector privado</li> <li>*Política regulatoria muy estricta, desincentiva la formalización</li> <li>*Baja inclusión financiera para las MYPES</li> </ul>
<b>Honduras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Reducción de costos y permisos para formalizar empresas, mayores facilidades para constituir empresas</li> <li>*Mayor oferta de servicios de desarrollo empresarial (Centro de Desarrollo Empresarial MIPYMES)</li> <li>*Acuerdos entre trabajadores y empleadores para respetar derechos laborales, sobre todo en sector maquila</li> <li>*Ligero avance en seguridad ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Infraestructura material</li> <li>*Educación y formación de trabajadores</li> <li>*Muchos impuestos y de montos altos, mucho tiempo se debe invertir en pagar impuestos</li> <li>*Generación de empleo de baja calidad (salario, seguridad social, estabilidad laboral, salud y seguridad en el trabajo), informalidad</li> <li>*No hay política de desarrollo de las MYPES</li> <li>*MYPES dificultades para acceder al crédito</li> </ul>

### **Valoración general del criterio de orientación hacia la sostenibilidad**

258. Se valora la orientación hacia la sostenibilidad de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles como **medianamente insatisfactoria** debido a las siguientes razones:

- El fortalecimiento en las capacidades de las organizaciones de empleadores y las modificaciones normativas son elementos necesarios para la sostenibilidad de la intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles, pero no suficientes.
- Para consolidar las capacidades fortalecidas está pendiente establecer mecanismos formales de seguimiento a las propuestas realizadas, asegurar la continuidad de las coordinaciones con las instituciones públicas para la concreción de las mismas, y gestionar recursos que permitan financiar algunas de las líneas de acción sugeridas.
- Para que las modificaciones normativas puedan tener efecto en mejorar el entorno está pendiente no solo que se reglamenten sino que se complementen con otras vinculadas al contexto económico, y a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales.
- La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno no solo supone tener un marco normativo más favorable para crear y desarrollar empresas sostenibles sino también políticas públicas que apunten a lo mismo.

- Pese a los avances y resultados positivos que ha tenido la intervención de la OIT en la promoción de entornos para empresas sostenibles, en la actualidad el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al igual que hace cuatro años, continúa limitando la creación y desarrollo de empresas sostenibles.

### **El Caribe: los casos de Barbados y Surinam – Orientación hacia la sostenibilidad**

√ Según el ranking de competitividad WEF Barbados ha descendido entre el 2012 – 2013 y el 2016 – 2017 del puesto 44 al 72 entre 138 países evaluados, mientras que en el caso de Surinam que ocupaba el puesto 114 en el 2012 -2013 no cabe hacer una comparación ya que no participó del ranking en el 2016-2017.

√ De acuerdo al mismo ranking, cuando se comparan los factores más problemáticos para hacer negocios en el período 2012 – 2013 con los del periodo 2016-2017, en Barbados continúan siendo los mismos: la burocracia del gobierno, el limitado acceso financiero, la baja ética en la fuerza de trabajo, los impuestos y las regulaciones laborales.

√ En cuanto al ranking Doing Business del BM, Barbados también ha descendido posiciones, del puesto 88 en el 2013 al 117 en el 2017 entre 190 países, mientras que Surinam subió ligeramente del puesto 164 al 158 en el mismo período de tiempo.

## V. CONCLUSIONES

### Pertinencia

259. **C.1.** La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se justifica al tomar en cuenta que diferentes estudios de OIT, WEF y BM revelan que al año 2013 el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental era poco apropiado para la creación y desarrollo de empresas sostenibles en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y más aún en Surinam, respecto a la mayoría de países del mundo.
260. **C.2.** La intervención de la OIT es pertinente porque es un asunto prioritario para los países, a juzgar por su inclusión en los planes nacionales de desarrollo y en los MANUD, aunque en estos últimos de una manera menos explícita; y porque es concordante con las prioridades y resultados de la programación de la OIT para los bienios 2014-2015 y 2016-2017, principalmente con los resultados “promoción de empresas sostenibles” y “organizaciones de empleadores sólidas y representativas”.

### Diseño

261. **C.3.** La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenible incorpora en los CPO de los países evaluados productos y actividades vinculados a los tres pilares del Programa de Promoción de Empresas Sostenibles, principalmente al del entorno propicio para empresas sostenibles, con el diagnóstico EPES y las propuestas para mejorar el entorno; pero también al de la iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos (REMESUN en Ecuador, concurso de emprendimiento para jóvenes en Surinam) y al de lugares de trabajo sostenibles y responsables (programa SCORE en Bolivia y Surinam, Better Work en Nicaragua, empresas verdes en Honduras).
262. **C.4.** Sin embargo, en los CPO no se especifica cómo los productos pueden reforzar conjuntamente su contribución al logro de los objetivos previstos, ni las sinergias que se pueden generar entre los diferentes CPO de un mismo país vinculado a la promoción de empresas sostenibles.
263. **C.5.** En todos los países evaluados las intervenciones de la OIT fueron respuestas a las solicitudes de asistencia por parte de organizaciones de empleadores; y también se previó que las organizaciones de empleadores tuvieran un rol protagónico en la elaboración del diagnóstico EPES y de las propuestas que se derivasen de él orientadas a mejorar el entorno de negocios para la creación y desarrollo de empresas sostenibles.
264. **C.6.** En los países de ALC se previó una participación activa de los gobiernos únicamente en la discusión de los alcances de las propuestas de las organizaciones de empleadores, y de las organizaciones de trabajadores en los programas vinculados a lugares de trabajo sostenibles y responsables (SCORE). En cambio, en Barbados y Surinam sí se previó una participación activa del gobierno y de las organizaciones de trabajadores, con la creación de un Comité Tripartito para la elaboración y seguimiento de las propuestas.
265. **C.7.** En los CPO, principalmente en Ecuador, se menciona que las propuestas de desarrollo productivo, de fortalecimiento institucional de las organizaciones empresariales y los servicios a ser ofrecidos a las empresas afiliadas deben incluir enfoques de género. Sin embargo, en los CPO no hay objetivos, productos o actividades vinculados específicamente a ampliar las oportunidades laborales y económicas para mujeres, así como su participación en la gestión y dirección de las empresas.

## Efectividad

266. **C.8.** Excepto en Surinam, los diagnósticos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles se han elaborado siguiendo la metodología sugerida en la CIT 2007 y las actividades previstas en la herramienta EPES; y son documentos de alta calidad, destacando principalmente su integralidad (se analizan condiciones del entorno económico, social, político institucional y medio ambiental); tamaño y representatividad de la muestra de empresas encuestadas; rigurosidad metodológica y técnica; y el aval de la OIT, que es una “marca” de reconocido prestigio y buena imagen.
267. **C.9.** En todos los países, las propuestas para mejorar el entorno de negocios elaboradas por las organizaciones de los empleadores se vinculan principalmente a condiciones del contexto económico (ambiente regulatorio, servicios financieros, comercio e integración económica, política macroeconómica estable), lo cual es consistente con que según los diagnósticos EPES los obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles están ligados precisamente a este contexto.
268. **C.10.** Los países han avanzado con la implementación de algunas de las propuestas sugeridas para mejorar el entorno de negocios sobre todo en Honduras porque las propuestas se hicieron hace 4 años, mientras que en el resto de países recién se plantearon el año pasado (excepto Barbados en el que también ocurrió hace 4 años). En Honduras, de acuerdo al COHEP, a julio del 2017 se ha implementado el 70% de las propuestas. Bolivia y Nicaragua también están avanzando con la puesta en marcha de algunas de las propuestas: en Bolivia con la formalización gradual de las empresas y con la liberación de garantías, habilitación efectiva de pólizas y trato a empresas nacionales en contrataciones públicas; y en Nicaragua en el tema de gestión pública y facilitación, revisando medidas de facilitación de entidades públicas estratégicas.
269. **C.11.** Una limitación en todos los países, excepto Honduras, es que no existe un sistema de seguimiento formal que permita obtener reportes regulares sobre el nivel de avance de la implementación de las propuestas y, en base a ello, poder establecer acciones que apunten a garantizar que las propuestas se van a implementar.
270. **C.12.** Las únicas dos intervenciones referidas al desarrollo de iniciativas empresariales y emprendimientos se han dado en Ecuador (con el Proyecto “Reactivación y Mejora de su Negocio”) y Surinam (con la “Mejor Competencia para Jóvenes Emprendedores”) y han sido muy puntuales o de carácter piloto, por lo que para que tenga algún efecto positivo en la mejora del entorno de negocios se deberían replicar a una escala mayor.
271. **C.13.** Los Programas SCORE en Bolivia y Better Work en Nicaragua, que son las principales intervenciones vinculadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables, muestran, según las evaluaciones independientes realizadas, resultados positivos en generación de confianza entre trabajadores y empleadores y mejores relaciones laborales (SCORE) y cumplimiento de las normas laborales (Better Work); sin embargo, las evaluaciones coinciden en que no hay evidencias de impactos en la productividad de las empresas.
272. **C.14.** Durante el período evaluado, en Bolivia, Honduras y Barbados las organizaciones de empleadores han realizado acciones destinadas al fortalecimiento institucional de sus afiliados. Sin embargo, en todos estos casos está pendiente hacer seguimiento a la implementación y una mayor difusión de los nuevos servicios a sus afiliados. En Bolivia, se han elaborado planes estratégicos de desarrollo de las Federaciones Departamentales y la CEPB también ofrece a sus afiliados un nuevo servicio de información económica, mientras que en Honduras COHEP ofrece a sus afiliados un nuevo servicio de auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral; y en Barbados la BEC ofrece un nuevo servicio de evaluación de la productividad.



273. **C.15.** Según las organizaciones de empleadores, la contribución de la OIT ha sido muy importante sobre todo en la elaboración del diagnóstico, con orientaciones y asistencia técnica y apoyo financiero en la etapa inicial, durante el proceso de diseño metodológico y aplicación de la herramienta EPES y en la elaboración del informe final. También valoran como positiva la contribución de la OIT en la etapa de elaboración de propuestas, con apoyo financiero y técnico tanto metodológico como temático.
274. **C.16.** A diferencia de lo que sucedió con las organizaciones de empleadores, la participación del gobierno durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. En cambio, sí tuvieron un rol más activo en la fase de discusión e implementación de las propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores, sobre todo en Bolivia, Honduras y Nicaragua.
275. **C.17.** La participación de las organizaciones de trabajadores ha sido prácticamente nula tanto en la etapa de elaboración del diagnóstico EPES como en la de formulación de las propuestas para mejorar el entorno de negocios.
276. **C.18.** La intervención de la OIT en materia de empresas sostenibles explica la creación de algunos espacios de diálogo, principalmente aquellos vinculados a mesas de diálogo y de trabajo en Bolivia y Honduras, y a los espacios bipartitos y comisiones tripartitas de los Programas SCORE y Better Work en Bolivia y Nicaragua. Además, ha contribuido de alguna manera a la creación y/o fortalecimiento de otros espacios como el Consejo Consultivo Político Tributario de Ecuador, el Consejo Económico Productivo de Bolivia y el Consejo Económico Social de Honduras.
277. **C.19.** En las propuestas elaboradas por las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios, menos del 5% están referidas a programas de formación empresarial para mujeres y la promoción de certificación de empresas que aplican políticas y normas de equidad de género. Las organizaciones de empleadores justifican esto señalando que las propuestas planteadas esperan beneficiar a la población en general, y ello incluye las mujeres; y que la incorporación del enfoque de género se está dando más en otros tipos de intervención.
278. **C.20.** Durante el período 2014 -2017 la OIT ha brindado cursos de negociación colectiva con perspectiva de género, organización y gestión para mujeres empresarias, combate a la discriminación por género, gestión de recursos humanos con enfoque de género; se ha apoyado a los centros de cuidado de menores en las fábricas (Programa Better Work); y ha habido participación de las mujeres en los proyectos REMESUN Ecuador y el concurso de emprendimientos para jóvenes en Surinam. Sin embargo, estas acciones no forman parte de una estrategia clara para incorporar el enfoque de género y promover la igualdad de género en las empresas.

## Eficiencia

279. **C.21.** Durante el período 2014 – 2017 el presupuesto para las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles ha sido mucho mayor en Ecuador y Bolivia (\$441 y \$495 mil respectivamente) que en Barbados y Surinam (\$28 y \$31 mil); y el nivel de ejecución financiera ha sido similar en los tres países con mayor presupuesto (entre 80% y 90% en Ecuador, Bolivia y Honduras), mientras que en los países del Caribe, Surinam tiene el nivel de ejecución más alto (95%) y Barbados el más bajo (58%).
280. **C.22.** Los fondos provienen mayoritariamente de RBSA, lo que ha permitido la realización de los productos y actividades previstas, y han sido complementados en los casos de Ecuador, Nicaragua y fundamentalmente Bolivia y Honduras con fondos que aportaron las organizaciones empresariales. Una de las pocas actividades que no se realizó por falta de

fondos fue la elaboración del diagnóstico EPES en Surinam, y por la misma razón las misiones de acompañamiento y supervisión de la OIT a este país y Barbados también fueron menos frecuentes de lo que se hubiera deseado.

## Gestión

281. **C.23.** Según los mandantes entrevistados durante la evaluación, las ventajas comparativas de la OIT respecto a otras agencias de cooperación internacional son la capacidad de los especialistas de OIT en temáticas específicas y en liderazgo de procesos, su experiencia en áreas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, su conocimiento sobre el sector empleador, la flexibilidad para ajustar la intervención, y que se trata de una institución que busca permanente impulsar el diálogo, fortalecer las capacidades de sus mandantes, que tiene prestigio y tiene muchas relaciones institucionales y políticas.
282. **C.24.** En cuanto a las limitaciones de la OIT, los mandantes señalaron que falta incidir más en promover políticas públicas, incorporar al gobierno a las mesas de diálogo, rechazar normas que no respetan convenios internacionales y hacen precarias las condiciones laborales; y adicionalmente, en el caso de Honduras y Nicaragua, que la OIT no tiene presencia física de personal permanente en los países.
283. **C.25.** Excepto en Nicaragua con la participación de FUNIDES en la elaboración del diagnóstico EPES, casi no se ha coordinado con instituciones académicas y organismos de las Naciones Unidas para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles. Asimismo, han sido muy pocas las acciones de seguimiento y difusión de los avances, intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre países y sistematización de aprendizajes.

## Orientación hacia el impacto

284. **C.26.** La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles ha generado efectos positivos en fortalecer a las organizaciones de empleadores en sus capacidades de análisis del entorno, elaboración de propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, interacción con otros actores en instancias de debate, visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, y provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados.
285. **C.27.** En los países evaluados, entre el 2015 y 2017 se han producido algunas modificaciones normativas que formaban parte de las propuestas de las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios y/o en las que participaron las organizaciones de empleadores durante su discusión en mesas de diálogo o a través de análisis normativo. Estas modificaciones normativas se vinculan básicamente a reducción de costos, promoción de inversiones, mayor seguridad jurídica, simplificación de trámites para creación de empresas; en cambio, no se vinculan directamente (aunque sí pueden contribuir) a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales.
286. **C.28.** Si bien no se puede afirmar que estas modificaciones normativas se explican exclusivamente por la intervención que es objeto de la presente evaluación, el trabajo realizado por las organizaciones de empleadores, con apoyo de la OIT, ha contribuido a poner en agenda las modificaciones normativas, discutir las en base a información objetiva y enmarcarlas en líneas estratégicas definidas para darles una mayor claridad en cuanto a su contribución a la creación y desarrollo de empresas.

## Orientación hacia la sostenibilidad

287. **C.29.** Para consolidar las capacidades fortalecidas de las organizaciones de empleadores está pendiente establecer mecanismos formales de seguimiento a las propuestas realizadas, asegurar la continuidad de las coordinaciones con las instituciones públicas para la concreción de las mismas, y gestionar recursos para financiar algunas de las acciones sugeridas. Y para que las modificaciones normativas puedan tener efecto en mejorar el entorno está pendiente no solo que se reglamenten, sino que se complementen con otras vinculadas directamente a mejorar condiciones de trabajo, derechos y relaciones laborales, sobre las que no se han puesto mayor énfasis en los diagnósticos ni en las propuestas.
288. **C.30.** Pese a los avances y resultados positivos que ha tenido la intervención de la OIT en la promoción de entornos para empresas sostenibles, en la actualidad el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al igual que hace cuatro años, continúa limitando la creación y desarrollo de empresas sostenibles, tal como lo muestran los resultados del Global Competitiveness Report 2012-2013 de la WEF y del Doing Business 213 del BM.

## VI. LECCIONES APRENDIDAS

289. **L.A. 1** Los casos de Barbados y Nicaragua revelan que el diálogo social puede ser impulsado desde el contexto normativo de un país: Barbados es el único país del Caribe que tiene un contrato social y en Nicaragua los espacios de diálogo tripartito forman parte de un modelo de alianzas y consensos amparados en Constitución Política.
290. **L.A.2** En Bolivia las dificultades para el diálogo tripartito pueden explicarse porque las prioridades en la agenda de los mandantes son diferentes; por prejuicios, costumbres y hasta cálculos políticos sobre equilibrios y relaciones de poder; y por la rotación de personal en los cargos de mayor jerarquía en organizaciones de trabajadores y del gobierno que no están preparadas para enfrentar el cambio de sus líderes.
291. **L.A.3** El hecho de que las Oficinas Sub Regionales para Países de Centro América y del Caribe deben atender muchos países, conlleva el riesgo de que se atomicen los esfuerzos y actividades al tener que repartir la asistencia técnica entre varios países; y que los especialistas de estas Oficinas no se den abasto para supervisar los avances de las intervenciones y proyectos en cada uno de los países.
292. **L.A.4** El proceso de elaboración y aprobación de leyes suele ser largo y complejo, no solo por las discusiones técnicas específicas a la materia sino porque a veces el contexto institucional, social, económico y político dilata el proceso; por ejemplo rotación del personal de las instituciones públicas que elaboran las normas o los períodos electorales en los que se suelen postergar las decisiones de aprobación de ciertas leyes.
293. **L.A.5** La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno no solo requiere tener un marco normativo más favorable sino también políticas públicas que apunten a lo mismo; y también requiere que se tome en cuenta a las organizaciones de trabajadores en las discusiones de propuestas para que éstas recojan los intereses y necesidades de ambas partes, ya que ambas son importantes para crear y consolidar una empresa.

## VII. BUENAS PRÁCTICAS

294. **B.P.1** Los diagnósticos del entorno han sido permanentemente utilizados para la formulación de propuestas por parte de las organizaciones empresariales y se han convertido en una referencia de consulta en muchas de las discusiones y mesas de trabajo que han tenido con el gobierno, sobre todo en Bolivia y Honduras, contribuyendo así a mejorar la calidad de las propuestas y discusiones, dándole el sustento técnico adecuado.
295. **B.P.2** En Ecuador y Bolivia, se elaboraron estudios complementarios al diagnóstico EPES vinculados a las temáticas específicas que se decidieron priorizar, lo que permitió mejorar la calidad de las propuestas para mejorar el entorno de negocios. En Bolivia, adicionalmente se tuvo en cuenta los resultados de las mesas de diálogo entre el sector privado y público que se formaron para determinados temas, mientras que en Ecuador se centraron en el cumplimiento de los ODS.
296. **B.P.3** En Honduras, COHEP ha puesto en práctica una estrategia completa para la implementación de las propuestas, la cual incluye la creación de una Gerencia de Empresas Sostenibles, la formación de un Comité Técnico Estratégico de Seguimiento, la firma de convenios con instituciones para llevar a cabo las medidas propuestas, y la implementación de un Balance Scorecard como mecanismo de monitoreo y evaluación de la implementación de las propuestas.
297. **B.P.4** Las organizaciones de empleadores, además de ser los beneficiarios directos de la asistencia técnica brindada por la OIT, han liderado el proceso de elaboración del diagnóstico EPES (junto con la OIT), y sobre todo el de elaboración de propuestas a partir de dicho diagnóstico. Cabe destacar además que este involucramiento se ha dado en los máximos cargos directrices (Presidente, Vicepresidente) y en la Alta Gerencia de las organizaciones de empleadores.
298. **B.P.5** En Honduras el alto nivel de maduración del diálogo social se explica por varios motivos: (a) el interés de los mandantes por fortalecer sus capacidades para mejorar la calidad de sus propuestas en la negociación; (b) las centrales sindicales son dirigidas por personas cada vez más preparadas y en las organizaciones empresariales sus directivos son cada vez más propensos al diálogo; (c) en los espacios formales tripartitos los mandantes ya se acostumbraron a dialogar de diferentes temas, lograr acuerdos y además acuden las autoridades máximas de los mandantes; (d) existen espacios de diálogos informales que contribuyen a generar confianza entre los mandantes, principalmente empleadores y trabajadores; y (e) no existe una marcada oposición política entre los mandantes.

## VIII. RECOMENDACIONES

### *Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT*

1. **Recomendación 1.** Impulsar que los gobiernos de los países, con participación activa de los Ministerios de Trabajo, incorporen en los MANUD de manera más explícita y clara los objetivos y estrategias para la promoción de empresas sostenibles, de manera que pueda tener una mayor prioridad para la asignación de recursos, que a su vez permitan llevar a cabo las acciones vinculadas a esta temática

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regionales de OIT	Media	Baja	Conclusión 2

2. **Recomendación 2.** Identificar desde el diseño de las intervenciones aquellas instituciones que cuenten con proyectos / programas con los que se podría trabajar de manera conjunta para ser más eficaces y eficientes en la promoción de empresas sostenibles, y poder generar mayor impacto con las acciones que se realicen.

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regionales de OIT	Media	Baja	Conclusión 25

El trabajo conjunto puede concretarse con la provisión de servicios complementarios a un mismo grupo de empresas beneficiarias; el intercambio de información relevante sobre lecciones aprendidas y buenas prácticas vinculadas al diseño y ejecución de proyectos; las discusiones técnicas y acuerdos de colaboración para temas específicos (como levantamiento y análisis de información, acciones de formación, desarrollo de propuestas normativas, desarrollo de sistemas de información, compartir bases de datos sobre mercados, informalidad, protección social, etc); el financiamiento conjunto de acciones similares, entre otros. Y las instituciones con las que se podría dar este trabajo conjunto pueden ser organismos de las Naciones Unidas, organizaciones internacionales, instituciones académicas, fundaciones, entre otras. Cabe resaltar que la sugerencia del trabajo conjunto es un lineamiento específico del Programa de Empresas Sostenibles.

3. **Recomendación 3.** En los CPO debe identificarse claramente la complementariedad entre productos y cómo se espera que contribuyan al objetivo final, y también de qué manera continúan con esfuerzos anteriores de la OIT y su relación con otras intervenciones que la OIT esté realizando o prevé realizar.

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regionales de OIT	Media	Baja	Conclusión 4

La identificación de la complementariedad de los productos supone establecer si la realización de los productos son secuenciales o pueden darse en paralelo, si los actores involucrados en el desarrollo de los productos son los mismos o distintos, si los beneficiarios de la realización de los productos son los mismos o distintos, y si la contribución al objetivo

final es directa o indirecta (vía un efecto favorable en la provisión de otro producto). Asimismo, revisar si los productos que se contempla en los CPO son los mismos o similares a otros que OIT ha brindado, está brindando o tiene previsto brindar, y si es así, como garantizar que no haya duplicidad (ofrecer un servicio a beneficiarios que ya lo han recibido previamente).

4. **Recomendación 4.** Incorporar desde el diseño la participación de las organizaciones de trabajadores en el proceso de discusión sobre la viabilidad y la puesta en marcha de las propuestas de las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios.

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regionales de OIT	Alta	Baja	Conclusión 17 Lección aprendida 5

***Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT y para los mandantes***

5. **Recomendación 5.** Diseñar e implementar mecanismos formales de seguimiento y evaluación, que permitan medir el nivel de implementación de las propuestas sugeridas por las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios, así como los efectos que van generando la concreción de estas propuestas, y en general el nivel de avance de las diferentes estrategias y acciones que se realicen para promover las empresas sostenibles.

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regionales de OIT Organización de empleadores	Alta	Media	Conclusión 11, 25

6. **Recomendación 6.** Desarrollar acciones de incidencia ante los gobiernos para que se puedan reglamentar las modificaciones normativas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles que se han producido en los últimos años.

**Prioridad alta,** vinculada a la conclusión 29 y lección aprendida 4, se requieren regulares recursos

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regional de OIT Gobierno	Alta	Media	Conclusión 29 Lección aprendida 4

7. **Recomendación 7.** Desarrollar acciones de incidencia para impulsar normativas, políticas públicas y programas que estén vinculadas más directamente a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales y al desarrollo de las MYPES.

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regional de OIT Mandantes	Alta	Media	Conclusión 29 Lección aprendida 5

***Para la Oficina Regional y Sub Regionales de OIT***

8. **Recomendación 8.** Desarrollar iniciativas empresariales y emprendimientos con énfasis particular en jóvenes y mujeres y que puedan ser replicables a una escala tal que permita tener algún efecto dinamizador en las economías locales. En cuanto a las intervenciones orientadas a promover lugares de trabajo sostenibles y responsables, realizar acciones orientadas a medir y mejorar la productividad en las empresas.

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regional de OIT	Alta	Alta	Conclusión 12, 13

9. **Recomendación 9.** Establecer estrategias específicas para promover el acceso de las mujeres a mayores oportunidades en educación y formación, a programas de micro financiamiento para mujeres empresarias, y una mayor participación de las mujeres en la gestión empresarial y en niveles directivos de alta responsabilidad.

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regional de OIT	Alta	Alta	Conclusión 7, 19, 20

10. **Recomendación 10.** Sistematizar y difundir los aprendizajes y lecciones aprendidas en cada uno de los países donde se implementa la intervención de la OIT en promoción de empresas sostenibles, especialmente las vinculadas al proceso de elaboración e implementación de propuestas para mejorar el entorno, y propiciar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre estos países con participación de los mandantes involucrados en los procesos, tomando en cuenta que las intervenciones han sido similares, al menos las vinculadas al entorno propicio para empresas sostenibles.

**Prioridad alta, vinculada a la conclusión 25, se requieren regulares recursos.**

Unidades Responsables	Prioridad	Repercusión en materia de recursos	Vinculación a C, LA o BP
Oficina Regional y Sub Regional de OIT	Alta	Media	Conclusión 25



## IX. ANEXOS

### ANEXO 1. Términos de Referencia



**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO**

**Términos de Referencia para Evaluación Final**  
**Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema entornos Sostenibles**  
*(Mayo 2017)*

## CONTENIDOS

I.	Introducción y Racionalidad de la Evaluación .....	79
II.	Antecedentes y Contexto del Proyecto .....	79
III.	Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación .....	85
IV.	Preguntas Clave de Evaluación.....	87
V.	Metodología a Seguir.....	91
VI.	Principales productos: Reporte de Inicio de inicio ( <i>Inception Report</i> ), informe de avance e informe final .....	92
VII.	Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos .....	94
VIII.	Aspectos Legales y Éticos.....	99
IX.	Anexos .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## I. Introducción y Racionalidad de la Evaluación

1. Estos Términos de Referencia (TdR) cubren la Evaluación Final Independiente de los fondos RBSA correspondientes al periodo 2014-2017 en actividades que tenían como propósito fortalecer las capacidades de las organizaciones de empleadores para analizar el entorno y para desarrollar políticas, estrategias y programas que promuevan el desarrollo de empresas sostenibles.
2. La Evaluación busca valorar en qué medida los productos generados por las intervenciones de la OIT, algunas de carácter regional y otras a nivel país (CPO, PTDP), han sido utilizados por el staff de la organización, sobre todo en la región; y si las acciones de asistencia o asesoría técnica para contribuir a generar un entorno propicio a la creación y el crecimiento de empresas sostenibles han tenido incidencia entre sus mandantes, entre otras agencias u organismos de cooperación bilateral o multilateral.

## II. Antecedentes y Contexto del Proyecto

3. La OIT apoya a los gobiernos y a las organizaciones de empleadores y de trabajadores para que establezcan políticas y reglamentos que contribuyan a generar un entorno propicio a la creación y el crecimiento de empresas sostenibles, incluidas las cooperativas, a través de:
  - la elaboración de recursos de información, herramientas y metodologías que ayuden a las empresas a mejorar su productividad, así como el cumplimiento de las normas de trabajo;
  - la orientación sobre cómo lograr que las políticas y los reglamentos promuevan mejores condiciones de trabajo, un entorno empresarial propicio y la formalización de las unidades económicas;
  - la recopilación y la divulgación de información sobre la relación entre las políticas que atienden a cuestiones sociales transversales, tales como el género y la necesidad de potenciar a las mujeres, y el desarrollo de empresas sostenibles;
  - el apoyo a las organizaciones de empleadores y de trabajadores para que expandan su base de representación, mejoren su capacidad de análisis de la dinámica de su entorno empresarial y laboral, y tengan influencia en las políticas públicas;
  - la asistencia técnica con miras a apoyar nuevos emprendimientos, microempresas y pequeñas y medianas empresas, a fin de que puedan ser sostenibles, mediante, por ejemplo, la modernización de las cadenas de valor y los conglomerados de empresas regionales e internacionales.
4. En estos dos últimos bienios la OIT ha venido impulsando el desarrollo de empresas sostenibles mediante la aplicación de herramientas de análisis y asistencia técnica en los pilares necesarios para un entorno propicio a las empresas sostenibles; promoción del emprendimiento; aplicación de metodologías de promoción de la productividad a nivel de la empresa en países como Bolivia, Colombia, Guyana, México, y Perú y Surinam; apoyo al diseño de una agencia para el fomento y la innovación empresarial en Costa Rica; diagnóstico del ambiente empresarial para empresas sostenibles y empleo decente en los Estados de Jalisco y Chihuahua (México); promoción de la Declaración sobre Empresas Multinacionales para activar políticas de responsabilidad social orientadas al empleo de calidad como fuente de prosperidad en Barbados y Jamaica; etc.

5. Dado que esta evaluación se centrará en las actividades realizadas en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados, y en los siguientes párrafos se describirá el contexto, las actividades y avances alcanzados en estos países.

### **Ecuador**

6. Entre 2006 y 2014, el PIB promedió un crecimiento del 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo y por importantes flujos de financiamiento externo. Este avance permitió un mayor gasto social e inversiones en particular en los sectores de energía y transporte, y además en educación. Según datos nacionales, la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% en ese periodo. Sin embargo, estos logros están en riesgo debido a la desaceleración y, más recientemente, la contracción económica que experimenta el país como consecuencia de la caída del precio del petróleo desde fines de 2014 y la apreciación del dólar. La pobreza subió ligeramente del 22,5% en 2014 a un 23,3% en 2015
7. El nuevo contexto internacional, sumado a las restricciones para hacer política monetaria y cambiaria que tiene el país, ha generado una importante contracción de la demanda doméstica, principalmente pública, por lo que el Gobierno se ha visto en la necesidad de reducir significativamente la inversión pública y acortar el gasto corriente. En este contexto complejo, se torna más relevante la apuesta por el modelo de transformación productiva que reduzca la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana a los shocks externos y permita su retorno a la senda de crecimiento de mediano plazo (Banco Mundial 2016).
8. En cuanto a las características del mercado laboral y de la organización industrial de la economía ecuatoriana, se observa un incremento de la informalidad, una persistencia de la baja formación técnica de los trabajadores, ineficiencias que afectan el mercado de trabajo, escasa diversificación productiva, reducida oferta de servicios de desarrollo empresarial y trabas administrativas y estructurales que afectan el funcionamiento de las Pymes. Todos estos elementos ponen en riesgo la sostenibilidad de las empresas y el crecimiento alcanzado en el país en los últimos años, comprometiendo el progreso de la actividad económica y la generación de más y mejores empleos (*fuentes: OIT 2016*)
9. En estas circunstancias, en el año 2014, la Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador consideró conveniente hacer un análisis profundo sobre el entorno de negocios ecuatoriano, como un paso esencial para conocer mejor la realidad e identificar aquellas áreas críticas que deben mejorarse. Asimismo, se pretende a que a partir de este mayor conocimiento, se puedan elaborar propuestas de reformas para contribuir a un entorno de negocios propicio para el desarrollo de empresas sostenibles en el país.
10. Fue en este contexto que se solicitaron los fondos RBSA, ECU/14/02/RBS (USD 199,025.00), con el propósito central de generar conocimiento y difundirlo a fin de mejorar la capacidad de formulación de las organizaciones empresariales basadas en un conocimiento más profundo de la realidad y los factores determinantes. Este RBSA está vinculado al Country Programme Outcome – CPO (ECU804) *“La Federación Nacional de Cámaras de Industrias del Ecuador y sus entidades asociadas aumentan su capacidad de analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas en el plano regional y nacional”* y al Outcome 9 del P&P del 2014-2015 *“Employers’ Organizations: Employers have strong, independent and representative organizations”*.
11. Los fondos que se destinaron en el bienio 2014-2015 se utilizaron principalmente para transferir la metodología de evaluación “Entorno Propicio para las Empresas Sostenibles

(EPES) de la OIT<sup>76</sup> a las organizaciones de empleadores nacionales y sectoriales para que puedan fortalecer sus capacidades de evaluar el entorno (político, económico, social, ambiental) para el desarrollo de empresas sostenibles y la creación de trabajo decente, y de elaborar propuestas que contribuyan a lograr un marco normativo que aliente el desarrollo del sector empresarial.

12. Considerando los resultados obtenidos en el bienio 2014-2015, el monto del RBSA asignado a Ecuador para tales fines se incrementó a USD \$264,850.00 en el bienio 2016-2017. Este RBSA se vinculaba al CPO *“La Federación de Cámaras de Industrias del Ecuador, representante del sector privado, dispone de un documento con propuestas de políticas públicas para mejorar la calidad del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles”* y al Outcome 10 del P&P del 2016-2017 *“Mayor representatividad y capacidad organizativa y analítica de las organizaciones empresariales y de empleadores para influir en la formulación de políticas a nivel nacional, regional e internacional”*.
13. De esta manera, se espera transferir conocimientos para que las organizaciones empresariales mejoren sus capacidades para elaborar propuestas para el desarrollo productivo basadas en un análisis riguroso del entorno en el que se desarrollan las empresas; para que fortalezcan su institucionalidad; y para que mejoren la calidad de servicios de asesoramiento a sus afiliados.
14. El proceso electoral que atravesará Ecuador en febrero del 2017 es una buena oportunidad para que el sector empresarial ecuatoriano elabore, difunda públicamente y presente a los representantes del gobierno, los partidos políticos, trabajadores y la sociedad en general, las iniciativas o propuestas de reforma que desde la óptica del sector privado pueden contribuir a mejorar el entorno competitivo del país, ayudar al desarrollo de empresas sostenibles, principalmente las pequeñas y medianas empresas (PYMES), reducir la informalidad, mejorar la eficiencia del marco regulatorio, incrementar la productividad, la formación profesional y técnica de los trabajadores, las condiciones de trabajo decente.

## **Bolivia**

15. En Bolivia se solicitaron los fondos RBSA, con el propósito central de mejorar el entorno de negocios para las empresas sostenibles del sector industrial en Bolivia, especialmente las pequeñas y medianas, mejorando sus niveles de productividad, las condiciones de trabajo y las relaciones industriales entre los empleadores y los trabajadores. Este RBSA está vinculado al CPO (BOL 105) *“La Confederación de Empresarios Privados de Bolivia elabora documentos con posiciones representativas de los intereses del sector privado, con el fin de incidir en la formulación de políticas públicas”* y al Outcome 9 del P&P del 2014-2015 *“Employers’ Organizations: Employers have strong, independent and representative organizations”*.
16. Específicamente, con el CPO se busca analizar el entorno para el desarrollo de las empresas sostenibles del sector industrial, aplicando la herramienta de evaluación EPES de la OIT; y, a partir de las principales debilidades identificadas en el análisis, definir reformas prioritarias para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo en el sector industrial. Además, se espera contribuir al fortalecimiento de la capacidad de las

---

<sup>76</sup> Herramienta de la OIT sobre los 17 pilares fundamentales para un ambiente propicio para las empresas sostenibles. Ayuda a los gobiernos y a los interlocutores sociales a priorizar las zonas donde las intervenciones específicas podrían tener un impacto perceptible en el crecimiento de empresas y la creación de más y mejores empleos.

Organizaciones de Empleadores nacionales y sectoriales para analizar el entorno y para elaborar propuestas que busquen mejorar el ambiente de negocios para las empresas.

17. Los estudios realizados en el mercado del CPO permitieron identificar restricciones a la actividad y sostenibilidad empresarial privada, sobre todo de las PYMES, principalmente la reducida competitividad y productividad, la sobre regulación, los altos costos laborales, la presión tributaria alta, entre otras.
18. Considerando ello, el monto del RBSA asignado a Bolivia para tales fines se incrementó en el bienio 2016-2017. Este RBSA se vinculaba al CPO *“Propuestas de políticas públicas para crear un entorno propicio para el desarrollo de empresas sostenibles de la Pyme”* y al Outcome 10 del P&P del 2016-2017 *“Mayor representatividad y capacidad organizativa y analítica de las organizaciones empresariales y de empleadores para influir en la formulación de políticas a nivel nacional, regional e internacional”*. Las estrategias, programas y/o propuestas de política pueden incluir los servicios de desarrollo económico, la formación profesional de trabajadores y empresariales, el fomento de la actividad emprendedora, la inserción internacional de las empresas, entre otros
19. Vinculado a la temática de la creación y crecimiento de empresas sostenibles, en Bolivia la OIT ha llevado a cabo durante el período 2014 -2016 el proyecto *“Building trust and dialogue for social justice through decent and productive work in Bolivia”*, cuyo objetivo general es la construcción en Bolivia de un contexto favorable para la creación de confianza entre los actores más importantes del mundo del trabajo y los objetivos inmediatos son fortalecer el diálogo social y la capacidad interna de cada uno del gobierno, empleadores y trabajadores a nivel nacional y local, para mejorar un proceso de diálogo sobre las condiciones de trabajo y la productividad en las empresas; y mejorar el dialogo y la cooperación efectiva entre empleadores y trabajadores y por ende sus condiciones laborales, en un número demostrativo de empresas a través de un programa de promoción de las empresas competitivas, responsables y sostenibles (metodología SCORE<sup>77</sup>).

## **Honduras**

20. En Honduras se solicitaron los fondos RBSA para el CPO (HND 804) *“El Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP diseña y ejecuta una estrategia de incidencia para el desarrollo de empresas sostenibles en el país”* y al Outcome 9 del P&P del 2014-2015 *“Employers’ Organizations: Employers have strong, independent and representative organizations”*.
21. El COHEP ha elaborado un documento *“Estrategia de Empresas Sostenibles en Honduras”* y con estos fondos se busca contribuir a la concreción de las propuestas que se plantean en el documento y así implementar la estrategia de empresas sostenibles del COHEP.
22. El país también cuenta con otro CPO (HND 801 *“Capacidades institucionales de las organizaciones de empleadores se han fortalecido”*) vinculado al HND 804 y también al Outcome 9 del P&P del 2014-2015. Este CPO HND 801 busca apoyar a las organizaciones

---

<sup>77</sup> La metodología SCORE es un programa mundial de formación y asistencia técnica para pequeñas y medianas empresas (PYMES) que permite incrementar la productividad y mejorar las condiciones de trabajo, basándose en la cooperación en el lugar de trabajo. Esta metodología cuenta con 5 Módulos: 1) La cooperación en el lugar de trabajo: la base del éxito empresarial, 2) Calidad: gestión del mejoramiento continuo; 3) La productividad mediante una producción más limpia, 4) Administración del recurso humano para la cooperación y el éxito empresarial y 5) La seguridad y la salud en el trabajo: una plataforma para la productividad.

de empleadores para que puedan ofrecer mejores servicios a las instituciones y a las empresas, y así mejoren su desempeño laboral, productividad y competitividad. Para ello, tiene previsto brindar diferentes productos como la aplicación de la guía de diagnóstico empresarial “Conozca y mejore su cumplimiento laboral” a las empresas del sector industrial; acompañamiento técnico al COHEP para la implementación de la estrategia sobre la economía informal; capacitación y formación sobre las Normas Internacionales del Trabajo (NITS) como la libertad sindical, negociación colectiva, diálogo social e inspección del trabajo; y desarrollo de un Programa de Empresas Seguras en el sector industrial.

23. Un tercer CPO del país (HND 129, *“Los constituyentes impulsan medidas para la formalización del empleo y la promoción de empresas sostenibles”*) se vincula al Outcome 3 del P&P del 2014-2015 *“Empresas sostenibles crean empleos productivos y decentes”* Y al Outcome 4 del P&P del 2016-2017 *“Promoción de empresas sostenibles”*, y responde a que las empresas nacionales, pese a que Honduras es uno de los países más vulnerables al cambio climático a nivel mundial, no están adoptando prácticas y modelos más amigables con el medio ambiente y más resistentes a los impactos del cambio climático.
24. Específicamente se busca trabajar en la promoción de empleos y empresas verdes en Honduras, para lo cual se trabajará en diferentes áreas: apoyando a constituyentes para impulsar políticas y programas que mejoren el entorno para la generación de empleos verdes y desarrollo de empresa sostenibles; incrementando la oferta de servicios de desarrollo empresarial; e impulsando un programa de empleos verde y de mejora de la productividad en el sector turismo. En tanto, para el bienio 2016 – 2017 se ha previsto realizar un plan de acción para la implementación de las reformas para la mejora del entorno, y plantear propuestas de mejoras en las políticas para que contribuyan mejor a generar un entorno propicio para crear empresas sostenibles.

### **Región Caribe:**

25. Los países de la Región Caribe (Jamaica, Trinidad y Tobago, República Dominicana, Bahamas, Belice, Guyana, Santa Lucía) se caracterizan por el nulo o reducido nivel de crecimiento, la elevada deuda pública, la falta de diversificación productiva, la baja productividad y la escasez de empresas medianas o grandes. Todo lo cual influye negativamente en los niveles de inserción laboral y calidad del empleo, siendo los jóvenes una de las poblaciones más afectadas.
26. Por lo tanto, los países necesitan un entorno propicio para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de las empresas así como una clara estrategia para la transformación productiva de las economías, diversificación y mejora de la productividad. En este contexto, en la Región Caribe se solicitaron fondos RBSA para brindar apoyo técnico, asesoramiento y formación para desarrollar políticas, estrategias y programas para las empresas sostenibles (con énfasis en PYMES) y el desarrollo de las cooperativas. Este fondo RBSA está vinculado al CPO sub regional (SPS 128) 2014-2015 *“Los Estados miembros han aumentado la capacidad para el desarrollo de políticas para las cooperativas y las empresas sostenibles”* y se vincula al Outcome 3 del P&P del 2014-2015 *“Empresas sostenibles crean empleos productivos y decentes”*. Para el período 2016 – 2017 los fondos RBSA se incrementan y se vinculan al CPO *“Los Estados miembros han aumentado la capacidad para el desarrollo de políticas para las cooperativas y las empresas sostenibles”* y se vincula al Outcome 4 del P&P del 2016-2017 *“Promoción de empresas sostenibles”*
27. En el marco de estos CPO se espera realizar un diagnóstico de los desafíos de desarrollo productivo, aplicando la herramienta de evaluación EPES de la OIT así como un inventario

de las políticas e instituciones en la región del Caribe vinculadas a la materia, y recomendaciones para apoyar el crecimiento y sostenibilidad de las empresas. Además, hay líneas de intervención específicas para algunos países como Belice, República Dominicana, Guyana y Santa Lucía, que incluyen programas de formación, planes de desarrollo y diversificación económica, identificación del entorno de las empresas, medición de la productividad, entre otras actividades.

28. En el caso de **Surinam**, se tienen fondos RBSA vinculados al CPO (SUR 127) *“Interlocutores tripartitos en Surinam, basada en una evaluación ambiental, han desarrollado marcos nacionales o políticas para la creación de un entorno favorable para la empresa sostenible”* para los períodos 2014 – 2015 (vinculado al Outcome 3 del P&P del 2014-2015 *“Empresas sostenibles crean empleos productivos y decentes”*) y 2016 – 2017 (vinculado al Outcome 4 del P&P del 2016-2017 *“Promoción de empresas sostenibles”*)
29. En el período 2014 – 2015 el CPO buscaba llevar a cabo una evaluación del entorno propicio para las empresas sostenibles, utilizando la herramienta de evaluación EPES de la OIT, así como brindar asistencia a los interlocutores sociales para el desarrollo de una política nacional para mejorar el ambiente propicio para el desarrollo de las empresas.
30. Para el período 2016 – 2017 (tomando en cuenta que desde el 2015 las perspectivas de crecimiento de Surinam ha sido afectada por los bajos precios de productos básicos como el petróleo, bauxita y oro y ello ha repercutido negativamente en la situación del empleo, sobre todo el juvenil; y que Surinam es uno de los países de la región en el que es más difícil hacer negocios) se hace más notorio la necesidad de crear una cultura emprendedora, de apoyar el desarrollo de las PYMES en el país, a través de una “Mejor Competencia para Jóvenes Emprendedores”. Asimismo, se requiere promover mejoras en la productividad para la creación de un entorno propicio para las empresas sostenibles, para lo cual el CPO 2016 – 2017 contempla la formación de capacidades a los miembros de la Federación de Empresarios y a organizaciones de trabajadores; estudios de medición de la productividad; y recomendaciones, medidas y programas específicos de promoción de la productividad y mejores condiciones de trabajo en las PYMES.
31. En el caso de **Barbados**, el entorno para las empresas sostenibles fue evaluado utilizando fuentes secundarias y principalmente a través de la aplicación de una encuesta nacional de opinión de empleadores (para identificar necesidades y desafíos) y empleados (para identificar capacidades y actitudes) a finales del 2011. Luego, se llevó a cabo un taller tripartito de validación de resultados donde se priorizaron cinco condiciones para un entorno favorable para las empresas, vinculadas a las siguientes áreas: legal regulatorio; cultura empresarial; educación, formación y aprendizaje permanente, respeto de los derechos humanos universales y las normas internacionales de trabajo; y medio ambiente. Y a partir de ello, los participantes tripartitos desarrollaron un plan de acción con medidas específicas para cada una de estas condiciones.
32. En Barbados se tienen fondos RBSA vinculados al CPO (BRB 102) *“Fortalecimiento de la capacidad para el desarrollo empresarial en Barbados”* para los períodos 2014 – 2015 (vinculado al Outcome 3 del P&P del 2014-2015 *“Empresas sostenibles crean empleos productivos y decentes”*) y 2016 – 2017 (vinculado al Outcome 4 del P&P del 2016-2017 *“Promoción de empresas sostenibles”*).
33. En el período 2014 – 2015 el CPO buscaba desarrollar una asociación nacional o red de formadores y organizaciones con las habilidades y recursos para apoyar, proporcionar o



fortalecer la ejecución de los programas de emprendimiento para las empresas utilizando la herramienta de evaluación EPES de la OIT.

34. Para el período 2016 – 2017 (tomando en cuenta que la economía de Barbados ha experimentado bajas tasas de crecimiento acompañadas de aumento del desempleo y otros problemas económicos y que las perspectivas de crecimiento depende principalmente en el sector turístico) la estrategia de la OIT en Barbados tratará de maximizar el trabajo decente en las empresas multinacionales, en concordancia con la Declaración sobre Empresas Multi Nacionales. Específicamente, la OIT tiene previsto brindar apoyo para la realización de estudios que analicen el impacto social y económico de las empresas multinacionales en salarios, ingresos fiscales, generación de empleo, así como los vínculos existentes y potenciales entre las empresas multinacionales y PYMES locales para fortalecer la dinámica de la cadena, con énfasis en el trabajo con cooperativas. Adicionalmente, una posición política importante adoptada por los constituyentes de Barbados es la transición hacia una economía verde, pues se ha identificado un enorme potencial para negocios amigables con el medio ambiente en agricultura, pesca, construcción, transporte y el turismo. Al respecto, la estrategia de la OIT es ofrecer asistencia para promover los negocios verdes.

### **35. Objetivo de desarrollo de las intervenciones financiadas con RBSA:**

En términos generales, los diferentes CPO financiados con RBSA tienen como objetivo mejorar el entorno de negocios para las empresas sostenibles de determinados sectores, especialmente las pequeñas y medianas, mejorando sus niveles de productividad y las condiciones de trabajo decente

### **36. Objetivos inmediatos de las intervenciones financiadas con RBSA:**

En términos generales, para alcanzar el objetivo de desarrollo que se acaba de mencionar, los diferentes CPO financiados con RBSA tienen los siguientes objetivos inmediatos:

- Analizar el entorno para el desarrollo de las empresas sostenibles de determinados sectores, aplicando la herramienta de evaluación EPES de la OIT.
- Fortalecer la capacidad de las organizaciones de empleadores nacionales y sectoriales para analizar el entorno y para desarrollar políticas, estrategias y programas para las empresas sostenibles.
- Definir estrategias, reformas, políticas prioritarias para mejorar la productividad y las condiciones de trabajo en el sector

### **37. Beneficiarios directos:**

- Federación de Cámaras e Industrias del Ecuador
- Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada de Honduras
- Confederación de Empleadores de Barbados
- Organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores e instituciones de Nicaragua y Surinam

## **III. Propósito, Alcance y Clientes de Evaluación**

38. La evaluación busca valorar en qué medida los productos generados por las intervenciones de la OIT, algunas de carácter regional y otras a nivel país (CPO, PTDP, proyectos específicos), han sido utilizados por el staff de la organización, sobre todo en la región; y si las acciones de asistencia o asesoría técnica para contribuir a crear un entorno propicio a la creación y el crecimiento de empresas sostenibles han tenido incidencia entre sus mandantes, entre otras agencias u organismos de cooperación bilateral o multilateral. La evaluación pretende explorar qué factores son los que explican los resultados, si es posible identificar lecciones aprendidas de los procesos y generalizar buenas prácticas.
39. La evaluación busca valorar el uso y apropiación de los conocimientos generados, si se generó un intercambio de experiencias, si el intercambio de experiencias generó aprendizaje dentro y fuera de la OIT, si estas experiencias se pudieron traducir en modelos de intervención y si estos tienen probabilidades de ser sostenibles. La evaluación identificará lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para futuras intervenciones de la OIT y su línea estratégica en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles. Se pretende valorar la incidencia que han tenido estas intervenciones a nivel de políticas (leyes, normas, reglamentos) explorando con técnicas cualitativas la valoración por parte de los actores públicos clave, representantes de los trabajadores y empleadores respecto estos temas.
40. La evaluación se enfocará en valorar, de manera sistemática y objetiva los siguientes aspectos:
- **Pertinencia** de las intervenciones
  - **Validez** del diseño de las intervenciones, objetivos, estrategias, hipótesis, indicadores, línea de base y mecanismo de monitoreo y evaluación
  - **Efectividad**, medir el cumplimiento de las metas de las intervenciones, evaluando en qué medida se alcanzaron los resultados esperados (y no esperados) para cada uno de sus objetivos inmediatos
  - **Eficiencia** y eficacia de la gestión de las intervenciones
  - Los **efectos** de las intervenciones y la **sostenibilidad** de los resultados.
41. **Ámbito:** La evaluación incluye el período hasta ahora ejecutado, entre diciembre 2013 y junio del 2017.

La evaluación deberá revisar los CPO asociados a los fondos RBSA:

Para el caso de Ecuador

- ECU 804: 2014- 2015
- ECU 804: 2016- 2017

Para el caso de Bolivia

- BOL 105: 2014-2015
- BOL 105: 2016- 2017 (para este periodo no hay fondos RBSA)

Para el caso de Honduras

- HND 801 y 804: 2014 – 2015
- HND 129: 2014 – 2015 y 2016 - 2017

Para el caso de Surinam

- SPS 128: 2014 – 2015 y 2016 – 2017: CPO de carácter sub regional

- SUR 127: 2014 – 2015
- SUR 127: 2016 – 2017

Para el caso de Barbados

- BRB 102: 2014 – 2015
- BRB 102: 2016 - 2017

El alcance geográfico de la evaluación es Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados; y se prevé que la evaluación incluya visitas de campo a Ecuador, Bolivia y Honduras.

**42. Usuarios de la evaluación:** Los usuarios de la evaluación son:

El principal usuario de la evaluación es la OIT, específicamente la Oficina Regional para América Latina y el Caribe así como las Oficinas País.

Se busca generar un aprendizaje que permita a la Oficina mejorar su asistencia técnica basada en el conocimiento generado así como la gestión de los recursos a fin de conseguir mejores resultados y más sostenibles. Se pretende que los resultados de la evaluación permitan a los tomadores de decisiones en OIT, Dirección Regional, Unidad de Programación, Direcciones a nivel país y Especialistas vinculados al tema, mejorar su capacidad de programación y rediseñar sus intervenciones, cuando sea necesario.

Otros usuarios importantes de la evaluación son los departamentos técnicos de la sede, los mandantes tripartitos de la OIT y la Oficina de Evaluación de la OIT.

#### IV. Preguntas Clave de Evaluación

43. Las evaluaciones de los programas y proyectos de la OIT se centran generalmente en los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, incluyendo la pertinencia del programa a las necesidades de beneficiarios, la coherencia del diseño del programa, eficiencia y eficacia del programa, la orientación hacia el impacto potencial, la sostenibilidad de los resultados. Estos criterios están alineados con los estándares internacionales de buenas prácticas y la OIT se adhiere a ellos y los utiliza como punto de referencia para el control de calidad de los procesos y productos de evaluación.
44. La OIT es miembro del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas que fueron desarrolladas por el UNEG, lo que queda reflejado en las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*) y las normas técnicas y éticas. Esta evaluación se adhiere a estos principios así como al Código de Conducta para la Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas a fin de garantizar una evaluación internacional creíble.
45. Las cuestiones de género deben ser abordadas de acuerdo a la Nota de Orientación 4 de la OIT: "Teniendo en cuenta el género en el monitoreo y evaluación de proyectos" (*Considering gender in the monitoring and evaluation projects*). Todos los datos deben ser desagregados por sexo y diferentes necesidades de las mujeres y de los hombres y de los grupos marginados contemplados por el programa deben ser considerados a lo largo del proceso de evaluación.

46. A continuación se presenta una lista tentativa de preguntas específicas para cada criterio de evaluación. Las preguntas intentan abordar cuestiones prioritarias y preocupaciones de los mandantes nacionales y otras partes interesadas

### **Pertinencia y coherencia estratégica**

- 1) ¿Qué limitaciones existen en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados en términos de productividad, costos laborales, sobre regulación, competitividad, informalidad, diversificación productiva, empleo y/o trabajo decente que justifica la intervención en cada uno de estos países? ¿Cuáles son los principales indicadores que sustentan la existencia de estas limitaciones?
- 2) En qué medida los productos/actividades que se financiaron con los fondos RBSA, a través de los CPO en Ecuador -ECU 804, Bolivia -BOL 105-, Honduras -HND 801, 804, 129-, Surinam -SUR 127-, Barbados - BRB 102- y Sub Regional -SPS 128-) u otros proyectos específicos respondieron, a lo largo de todo el periodo de implementación, a los requerimientos de los países, gobierno y mandantes y/o a los planes u objetivos nacionales de desarrollo?, ¿son coherentes con el Marco de Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) de estos países?
- 3) ¿Los CPO se adecúan a los resultados y prioridades nacionales y regionales de la programación de la OIT (sus objetivos estratégicos y resultados<sup>78</sup>, así como sus estrategias para fortalecer las capacidades técnicas de los mandantes)?, ¿y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)<sup>79</sup>?
- 4) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño y ejecución de los productos ejecutados con los fondos RBSA?

### **Validez del diseño (coherencia)**

- 5) ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos y productos de la intervención de la OIT en materia de creación y crecimiento de empresas sostenibles, incluyendo los proyectos específicos? ¿De qué modo contribuyeron y se vincularon lógicamente con los resultados planteados? ¿Hasta qué punto se vincularon adecuadamente entre sí? ¿Cómo se han incorporado los riesgos y supuestos de intervención, y cómo se controlaron y administraron estos riesgos?
- 6) ¿En qué medida los objetivos, resultados, metas y plazos establecidos para los productos fueron realistas en relación a la situación inicial identificada?
- 7) ¿Existe algún mecanismo de seguimiento de la intervención de OIT a nivel regional, sub regional o por países? ¿Indicadores? ¿Línea de base? De existir, ¿Estos indicadores permitieron valorar el progreso y orientar la consecución de los resultados?
- 8) ¿Cuáles fueron las principales diferencias de diseño entre los CPO del período 2014 - 2015 y los CPO del período 2016 - 2017?
- 9) ¿Cuáles fueron las principales diferencias de diseño entre los CPO de Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam, en cuanto a los objetivos, productos, actividades, alcance geográfico y presupuestal, sectores de actividad priorizados, beneficiarios directos, entre otros aspectos?

---

<sup>78</sup> Para el Programa y Presupuesto 2014, específicamente a los resultados 3 (“Creación de empleos productivos y decentes por empresas sostenibles” y 9 (“Los empleadores tienen organizaciones sólidas, independientes y representativas”). Para el Programa y Presupuesto 2016 - 2017, a los resultados 4 (“Promoción de empresas sostenibles”) y 10 (“Organización de empleadores y trabajadores fuertes y representativas”).

<sup>79</sup> Específicamente, a los ODS 8 (“Trabajo decente y crecimiento económico”) y 17 (“Alianzas para lograr los objetivos”)

- 10) ¿Se ha incorporado el enfoque de género en el diseño de la intervención de OIT en materia de creación y crecimiento de empresas sostenibles?
- 11) ¿El presupuesto previsto para la intervención de OIT es suficiente y coherente con las estrategias y actividades planificadas?
- 12) ¿La intervención de OIT es coherente y complementaria con los esfuerzos desarrollados por los constituyentes?

## Efectividad

- 13) ¿Se alcanzaron las metas previstas en los CPO para los productos y actividades?, ¿Por qué no se alcanzaron las metas en algunos productos y actividades?, ¿Qué productos o actividades no previstas inicialmente se incorporaron en el transcurso de la intervención y por qué?
- 14) ¿Qué elementos comunes tienen los resultados de los diagnósticos de evaluación del entorno de las empresas sostenibles entre los diferentes países?, ¿Qué aspectos son específicos para cada país?, ¿Qué dificultades hubo para aplicar la herramienta de utilización EPES de la OIT?
- 15) ¿En qué países las intervenciones han tenido mayor éxito y por qué?, ¿en qué productos?, ¿en qué tipo de actividades?, ¿en qué sectores?
- 16) ¿Cuáles han sido las principales limitaciones para llevar a cabo los productos y actividades previstos en los CPO? ¿Cuáles pueden ser atribuibles a la OIT?, ¿Cómo se superaron?, ¿Qué consecuencias tuvieron en términos de cumplimiento y plazos de actividades y productos?
- 17) ¿Se han cumplido los riesgos y supuestos previstos en el diseño?, ¿Se han producido cambios importantes de naturaleza política, económica, institucional en el entorno de la intervención? ¿Estos cambios afectaron positiva o negativamente la intervención?, ¿implicaron ajustes en la intervención?
- 18) ¿De qué manera participó efectivamente la OIT en la generación de los productos (conocimiento, asistencia técnica y formación)?
- 19) ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los beneficiarios de los productos del Programa?
- 20) ¿De qué modo contribuyen los productos y los efectos directos de los CPO y de proyectos específicos a los resultados del Programa y Presupuesto 2014 – 2015 y 2016 - 2017? ¿En qué medida contribuyen al logro de los PTDP (cuando existen)?

## Eficiencia en el uso de los recursos

- 21) ¿Cuál ha sido el nivel de ejecución presupuestaria de los CPO desagregado según diferentes criterios como: objetivos, productos, tipo de gastos, fuentes, año de ejecución? ¿Este nivel de ejecución presupuestaria es consistente con el nivel de cumplimiento de los productos y actividades?
- 22) ¿Cuál ha sido el nivel de aporte financiero de las organizaciones de empleadores durante la ejecución de la intervención de la OIT?, ¿A qué actividades se han destinado dichos aportes?
- 23) ¿Ha sido beneficiosa la RBSA en términos de independencia, flexibilidad y rapidez para la asignación de fondos para la ejecución de los CPO? ¿Tener diferentes fuentes de financiamiento para los CPO ha contribuido a una mayor eficiencia en el uso de recursos?

## Eficacia de la gestión

- 24) ¿En qué medida la estructura organizativa y las capacidades de gestión de la OIT influyeron –positiva y negativamente- en la ejecución y el logro de los resultados,

tomando en consideración las siguientes dimensiones: recursos humanos; recursos financieros; comunicación y coordinación interna; comunicación y coordinación con actores externos; mecanismos de planificación, monitoreo y evaluación; y procedimientos administrativos?

- 25) ¿La coordinación de las intervenciones utilizó la información generada por el sistema de monitoreo y evaluación para dar seguimiento al progreso e implementar mejoras y así, dar seguimiento al cumplimiento de objetivos?, ¿Los países usan la información generada por el Programa en la toma de decisiones?
- 26) ¿Se han llevado a cabo acciones conjuntas con otros proyectos de socios estratégicos en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados?, ¿Cómo contribuyó ello a los logros alcanzados con la intervención de OIT para contribuir a la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
- 27) ¿Cómo se ha trabajado la incidencia política en las instituciones públicas?
- 28) ¿La intervención de OIT recibió apoyo político, técnico y administrativo adecuado de sus socios nacionales?, ¿recibió soporte de los especialistas de la OA y Ginebra? ¿hasta qué punto fue eficaz la comunicación y coordinación entre la OIT y los socios ejecutores nacionales?
- 29) Desde la perspectiva de los beneficiarios y mandantes, ¿cuáles han sido las ventajas y desventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales?

### **Orientación hacia el impacto**

- 30) ¿En qué medida el trabajo desarrollado por la OIT para la creación y crecimiento de las empresas sostenibles en los países permitió a los constituyentes construir y fortalecer sus capacidades para alcanzar los objetivos trazados, en los CPO y PTDP?
- 31) ¿Qué cambios positivos se han producido en las organizaciones de empleadores a nivel de capacidades técnicas para analizar el entorno y para desarrollar políticas, estrategias y programas que promuevan el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿A nivel de sus capacidades de gestión y de organización?, ¿Qué tipo de capacidades no se han logrado fortalecer?
- 32) ¿Se ha contribuido a la creación de un entorno propicio para las empresas sostenibles?, ¿Qué efectos se han generado, en términos de productividad de las empresas, derechos laborales y condiciones de trabajo decente, formalización?, ¿Hasta qué punto estos efectos pueden vincularse causalmente a la intervención de la OIT?, ¿Qué otros factores pueden haber contribuido a explicar estos resultados?
- 33) ¿En qué medida el trabajo de la OIT desarrollado en la región a través del Programa influenciaron el aprendizaje en la propia OIT (en la Oficina Regional, en la Oficina Subregional, en las Oficinas País, entre las Oficinas País y la Oficina Regional)? ¿Cuáles han sido los aprendizajes más importantes?

### **Sostenibilidad de la intervención**

- 34) ¿Cuáles de los cambios y efectos generados (en términos de capacidades, productividad, condiciones de trabajo decente, formalidad) se consideran pueden ser sostenibles en el mediano y largo plazo y por qué? ¿Qué cambios y efectos generados se consideran que no pueden ser sostenibles y por qué?
- 35) ¿Las intervenciones han promovido o fortalecido un entorno favorable (leyes y reglamentos, políticas públicas, compromisos y capacidades institucionales y de personas) para consolidar los resultados?, ¿se ha fortalecido el marco normativo y

operativo de los gobiernos en materia de creación y crecimiento de empresas sostenibles?

36) ¿Qué acciones han implementado los mandantes y socios estratégicos para continuar con los resultados alcanzados

37) ¿Cómo los hallazgos/resultados de la evaluación pueden contribuir a redefinir (ajustar) la visión y orientación estratégica de la Región en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles?

## V. Metodología a Seguir

47. El marco conceptual básico sobre el cual se desarrollará esta evaluación es el de Las Directrices de Política de la OIT para realizar evaluaciones basadas en los resultados (*ILO Policy Guidelines for Results-Based Evaluation*): principios, racionalidad, planificación y gestión. Asimismo, la evaluación se llevará a cabo de acuerdo con las políticas y los procedimientos ordinarios de la OIT. La OIT se adhiere a las normas y estándares de evaluación del sistema de las Naciones Unidas, así como con los Estándares de Calidad de Evaluación del DAC/OCDE.

48. Se sugiere evaluar los resultados y aprendizajes desde dos dimensiones

- Institucional: desde la perspectiva institucional el enfoque del desarrollo de capacidades será una guía que oriente la evaluación. A partir de este enfoque se prioriza el conocimiento y el desarrollo de competencias para una efectiva gestión a nivel de las instituciones.
- Conocimiento: desde la perspectiva del conocimiento el desarrollo de espacios para la articulación intersectorial o intergubernamental constituye un eje importante a tener en cuenta en la evaluación. La articulación intergubernamental presupone una continua comunicación y complementariedad entre los diferentes niveles de gobierno, garantizando así la sostenibilidad de la intervención.

49. Las metodologías a utilizar en el marco de esta evaluación se complementarán entre sí y los datos serán triangulados a través de las diferentes metodologías. Se espera que el evaluador utilice las siguientes metodologías durante la evaluación:

- Revisión en gabinete. La evaluación llevará a cabo una revisión exhaustiva de la documentación vinculada a las acciones realizadas por la OIT para contribuir a generar un entorno propicio para la creación y el crecimiento de empresas sostenibles y por los países que han implementado distintas iniciativas en la materia con financiamiento del presupuesto regular de la OIT (fondos RBSA, RB y RBTC).

\*Documentación vinculada a la programación de OIT :

- Marco de Políticas y Estrategias para 2010 – 2015
- Plan Estratégico de Transición 2016 – 2017
- Programa y Presupuesto OIT 2014 – 2015
- Programa y Presupuesto OIT 2016 – 2017
- Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- Prioridades para la acción de OIT en América Latina y el Caribe 2014 – 2015: una visión regional de las áreas de importancia crítica
- CPO de Ecuador (ECU 804), Bolivia (BOL 105), Honduras (HND 801, 804 129), Surinam (SUR 127), CPO Sub Regional (SPS 128), Barbados (BRB 2012)

- Programas de Trabajo Decente por País (PTDP) de Surinam y Barbados
- Resolución sobre promoción de empresas sostenibles, Conferencia Internacional del Trabajo, 2007

\*Documentación vinculada a la implementación de estrategias de OIT

- Reporte de Implementación del Programa y Presupuesto OIT 2014 – 2015
- Plan de implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- Informes estratégicos de carácter regional y país, informes de avance y/o de evaluación de proyectos de OIT vinculados a la temática de creación y crecimiento de empresas sostenibles
- Otros informes que hagan referencia a iniciativas desarrolladas por el gobierno con asistencia técnica de la OIT o en los que la OIT haya tenido algún nivel de influencia

\*Documentación vinculada a la temática de empresas sostenibles

- Consolidando el desarrollo de empresas sostenibles en un entorno desafiante. Un análisis regional comparativo – Oficina Regional de OIT para América Latina y el Caribe, 2016.
- El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo – Oficina Regional de OIT para América Latina y el Caribe, 2012
- Otros estudios y publicaciones relevantes
- Datos cuantitativos y cualitativos provenientes de fuentes oficiales (por ejemplo institutos nacionales de estadística, ministerios) relevantes para fines de la evaluación.

- Entrevistas y encuestas a actores clave/trabajo de campo. Se llevará a cabo una reunión preliminar con la CTP a fin de retroalimentar la información documental (revisión interna previa). También se llevarán a cabo reuniones con los encargados de la ejecución de los CPO con el fin de levantar información específica sobre el desarrollo de las actividades y productos de cada objetivo que no esté recogida en la documentación. Luego, como parte del trabajo de campo, se llevarán a cabo todas las entrevistas y encuestas (mandantes y beneficiarios) agendadas por la CTP con el fin de recolectar y validar la información encontrada y establecida en la evaluación interna inicial
- Taller de partes interesadas en terreno: Al finalizar la misión en terreno, se llevará a cabo un taller de partes interesadas que será organizada por la CTP para presentar y discutir los resultados generales, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la evaluación.
- Estudios de caso: En el marco de la evaluación regional temática se llevarán a cabo 3 estudios de caso (Ecuador, Bolivia, Honduras). La principal característica de los estudios de caso es que se basarán en resultados a partir de los cuáles se pueda generar un aprendizaje, ya sea porque constituyen casos de éxito o de no éxito. En el Anexo 1 se detallan las principales características que deben tener estos estudios de caso. El evaluador líder será responsable de brindar los lineamientos técnicos para la preparación de los 3 estudios de caso.

## **VI. Principales productos: Reporte de Inicio de inicio (*Inception Report*), informe de avance e informe final**

**50. PRODUCTO 1. Reporte de Inicio (*Inception report*).** El Informe de Inicio, de no más de 15 páginas, será propuesto por el consultor sobre la base de lo acordado con el Director de Evaluación y remitido para su revisión y aprobación. Este Informe deberá incluir una



descripción de la metodología a emplearse, fuentes y procedimientos que se utilizarán para la recolección de datos, actividades clave, cuestionarios de entrevista, lista de actores clave, preguntas de la investigación, indicadores de cumplimiento y el calendario de la evaluación. Este informe se utilizará como punto inicial del acuerdo y entendimiento entre el evaluador y el contratante. (consulte Checklist 3: *Escribiendo el Informe inicial*).

51. **PRODUCTO 2. Reportes de Estudio de Caso.** El evaluador líder preparará tres documentos “Estudios de caso país” para los países de Ecuador, Bolivia y Honduras.
52. **PRODUCTO 3. Informe de Evaluación (borrador)** Este informe será presentado al Director de Evaluación. El informe deberá seguir los formatos de presentación específicos de OIT y no deberá tener más de 60 páginas de extensión, excluyendo anexos. Los anexos del informe incluirán: las preguntas e indicadores utilizados para la investigación, los cuestionarios definitivos utilizados en el trabajo de campo, los resultados de la encuesta, resumen de cada reunión, una lista de las personas entrevistadas y una lista de los documentos revisados.

**Este Informe de evaluación deberá incluir:**

- (1) Cubierta con los datos clave de la asignación y el Estudio;
- (2) Tabla de contenidos y listas (anexos y tablas o gráficos)
- (3) Listado de siglas o abreviaturas
- (4) Resumen ejecutivo (no más de 5 páginas)
  - 4.1. Antecedentes y contexto
    - 4.1.1. Resumen del objetivo de la asignación, lógica y estructura
    - 4.1.2. Situación actual de la asignación
    - 4.1.3. Propósito, alcance y clientes del estudio
    - 4.1.4. Metodología de la evaluación
  - 4.2. Principales hallazgos y conclusiones
  - 4.3. Recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- (5) Cuerpo del reporte
  - 5.1. Antecedentes de la asignación
  - 5.2. Antecedentes de la evaluación final independiente
  - 5.3. Metodología
  - 5.4. Principales hallazgos ordenados conforme a los criterios del marco analítico
- (6) Conclusiones
  - 6.1. Conclusiones
  - 6.2. Lecciones aprendidas
  - 6.3. Buenas prácticas
  - 6.4. Recomendaciones
- (7) Reportes de estudios de caso país
- (8) Anexos

Consulte Checklist 5: *Preparación del Informe de Evaluación*.

53. **PRODUCTO 4. Informe Final de Evaluación** presentado al Director de Evaluación, una semana después de que el evaluador haya recibido los comentarios finales a la versión preliminar del informe de evaluación. El informe deberá seguir la plantilla de formato EVAL, incluyendo una página de título (consulte Checklist 7: *Presentación en la portada de evaluación*) y no tener más de 70 páginas de extensión, excluyendo anexos. La calidad del Informe será calificada en base a los estándares de calidad de EVAL (consulte Checklist 6: *Valoración de la calidad de los informes de evaluación*).

54. **PRODUCTO 5. Resumen Ejecutivo para difusión** de alta circulación. El resumen ejecutivo deberá seguir el formato guía de EVAL, sintetizar los resultados más importantes de la evaluación por criterio de evaluación, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones y no deberá tener una extensión mayor a 5 páginas (consulte checklist)
55. **PRODUCTO 6. Power point con principales resultados.** Presentación que resuma los aspectos más sustantivos del Informe de evaluación final independiente, antecedentes, metodología empleada, principales hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones. El objetivo de este producto es contar con información de los principales resultados para circularlos de manera masiva con los actores involucrados.
56. **Exposición presencial de los resultados.** El evaluador líder, en coordinación con el consultor responsable de los estudios de caso del Caribe, hará una presentación presencial en la Oficina Regional de la OIT al cierre del proceso de evaluación y luego de aprobada la versión final del Reporte.
57. El Informe debe reflejar claramente las diferencias y similitudes entre los países cuando se hacen valoraciones generales sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones para evitar la inexactitud factual en detalles relacionados con un determinado país.
58. Las cuestiones de igualdad de género deberán ser abordadas de manera explícita a través de las actividades de evaluación que lleven a cabo los consultores, así como en los informes finales y en los eventos que se lleven a cabo en el marco del proceso de evaluación.
59. Todos los borradores y productos finales, incluyendo los documentos de apoyo, informes analíticos y los datos brutos deben ser proporcionados en versión electrónica compatible con el software de Microsoft Word para Windows. La información (datos) producida en el marco de esta evaluación, así como los derechos de autor sobre el Informe de Evaluación, son de propiedad exclusiva de la OIT. El uso de los datos para su publicación y otra forma de presentación sólo se puede hacer con el acuerdo de la OIT. Las principales partes interesadas puedan hacer un uso adecuado del informe de evaluación de acuerdo con el propósito original y con el reconocimiento adecuado.

## **vii. Modalidades de gestión, Plan de Trabajo, los Requisitos de Formato y los Plazos**

### **Arreglos de gestión**

60. Para el desarrollo exitoso de la presente evaluación se requerirá que los puntos focales de la evaluación en la Oficina Andina, Oficina de San José y de la Oficina de Puerto de España (Especialistas en Actividades con los Empleadores y Especialista en Desarrollo de Empresas Sostenibles) preparen y entreguen oportunamente la documentación relevante para iniciar el proceso de evaluación: informes de desempeño de los CPO, consultorías, publicaciones clave, documentos normativos (proyectos de ley), propuestas de política, registros administrativos, documentos de proyecto y reportes de seguimiento (si corresponde), reportes RBSA, Informes de Misión de los Especialistas, etc.
61. La Evaluación será realizada por un Consultor Evaluador externo (CE).

62. El Consultor Evaluador líder será responsable de realizar la evaluación de acuerdo con los términos de referencia. El CE deberá:

- Revisar los términos de referencia y proporcionar retroalimentación, según sea necesario
- Revisar la documentación proveniente de fuentes secundarias (*desk review*)
- Revisar las preguntas de evaluación y refinar las preguntas en colaboración con la Directora de Evaluación, según sea necesario y desarrollar protocolos de entrevista
- Llevar a cabo una teleconferencia de planificación de la evaluación antes de la misión con los puntos focales de las actividades.
- Desarrollar e implementar una metodología de evaluación (es decir, revisión de documentos e implementación de entrevistas, triangulando la información) para responder a las preguntas de la evaluación; preparar la estructura de contenidos de los Reportes Estudios de caso bajo la supervisión de la Oficial Regional de Evaluación
- Diseñar y conducir cuestionario/encuestas para las entrevistas, discusiones de grupo y visitas de campo
- Llevar a cabo la misión de evaluación en Ecuador, Bolivia y Honduras
- Conducir un taller de partes interesadas al final de la misión en terreno en Bolivia y Honduras
- Preparar tres Reportes de Estudio de caso para Bolivia, Ecuador y Honduras
- Preparar un Informe Final (general) de Evaluación que cubra los 6 países, Bolivia, Ecuador, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados
- Presentar el Informe Final definitivo de Evaluación, que reflejará las observaciones o aportes que se reciban.
- Presentar el Resumen Ejecutivo con resultados de la evaluación según criterios DAC, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas
- Realizar una presentación presencial en la Oficina Regional de OIT con los resultados finales de la evaluación.

63. El CE será supervisado por la Directora de Evaluación, quien se encargará de:

- Preparar y ultimar los términos de referencia para la evaluación y servir de enlace con los puntos focales de la evaluación en la Oficina Andina, Oficina de San José y Oficina de Puerto España, así como EVAL según sea necesario<sup>80</sup>
- Revisar las preguntas de la evaluación y trabajar con el donante y el CEI para refinar las preguntas, según sea necesario
- Supervisar la preparación de las agendas de entrevistas/reuniones con el personal de soporte administrativo de la Oficina Andina y en coordinación con el punto focal de la evaluación en la Oficina Andina.
- Supervisar la preparación de las agendas de entrevistas/reuniones con el personal de soporte administrativo de la Oficina de San José y en coordinación con el punto focal de la evaluación en la Oficina San José.
- Supervisar la preparación de las agendas skypes con el personal de soporte administrativo de la Oficina de Puerto España y en coordinación con el punto focal de la evaluación en la Oficina Puerto España.
- Revisar y formular observaciones al Informe de Inicio
- Revisar y formular observaciones al Informe de Evaluación

---

<sup>80</sup> El procedimiento regular es que los ToR sean revisados y aprobados por el Oficial Regional de Evaluación con sede en la Oficina Regional de la OIT en Lima, sin embargo, en este caso, la Gerente de Evaluación y la Oficial Regional de Evaluación son la misma funcionaria por lo que no se hace explícito este procedimiento.

- Asegurarse que la evaluación se realice de acuerdo a los Términos de Referencia
- Discutir el borrador del Informe de Evaluación con el consultor evaluador y todas las partes clave involucradas en la implementación de asistencia técnica/intervenciones de OIT en la materia de esta evaluación.
- Difundir el Informe Final de Evaluación

### **Plan de Trabajo**

64. La duración total del proceso de evaluación es de aproximadamente 12 semanas, con fecha de inicio el 14 de junio del 2017. El CE líder será contratados durante aproximadamente 55 días efectivos, de los cuales aproximadamente 15 días de trabajo se llevarán a cabo en Ecuador, Bolivia y Honduras.

65. Reuniones en los países serán organizadas por el personal de cada país, de acuerdo a las peticiones del CE de manera consistente con los términos de referencia. Un programa detallado de la misión en terreno (país) será preparado.

### **Plan de Trabajo Provisional**

66. El siguiente es un cronograma de tareas y de duración prevista por cada producto. Se ha dividido en 5 fases, de las cuales el CE líder tiene participación en la primera, segunda, tercera y quinta.

### Período de Evaluación: 14 de junio al 8 de setiembre del 2017

	Actividades principales	Productos	# Semanas	Fecha
Fase 0: Actividades preparatorias de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Preparación de los TdR de la evaluación</li> <li>*Selección de consultor</li> <li>*Preparación de la logística de la evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*TDR</li> <li>*Contrato con el consultor</li> </ul>		Hasta el 9 de JUNIO
Fase 1: Revisión de gabinete	<p><b>El evaluador tendrá que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Reunirse con la Directora de Evaluación</li> <li>*Reunirse con el Especialista de Empleadores de la Oficina Andina</li> <li>*Entrevistar vía Skype a los Directores de las Oficina Andina; Oficina de San José</li> <li>*Entrevistar vía Skype a los Especialistas (ETD) de las Oficinas de San José, Oficina Andina y Oficina de Puerto España (en inglés)</li> <li>*Preparar los instrumentos de recolección de información en el trabajo de campo</li> <li>*Revisión en gabinete de la documentación proporcionada por OIT</li> <li>*<u>Elaboración del Reporte de Inicio</u></li> </ul> <p><b>Las Oficinas (a través de su ETD y unidad de programación) tendrán que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seleccionar todos los documentos a ser revisados en el marco de la evaluación: incluye consultorías, publicaciones, informes de misión de los especialistas, etc. (Anexo I)</li> <li>- elaborar lista de posibles entrevistas</li> <li>- organizar la agenda de entrevistas luego que el equipo evaluador haya seleccionado a los entrevistados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Informe de inicio: metodología de la evaluación, preguntas finales, indicadores, métodos de recolección de información, plan de trabajo, Estructura de contenidos para los Reportes estudio de caso en los 6 países seleccionados: Bolivia, Ecuador, Honduras, Surinam y Barbados</li> <li>*Instrumentos de recolección de información de campo</li> </ul>	3	Del 14 de JUNIO al 7 de JULIO  *Entrega de <u>PRODUCTO 1 (Reporte de inicio): 7 de JULIO</u>
Fase 2: Trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Trabajo de campo solo se realizará en Ecuador, Bolivia y Honduras</li> <li>*Reunión/taller de devolución de resultados preliminares, validación de hallazgos y primeras recomendaciones</li> <li>*Skypes con actores clave en Nicaragua y el Caribe (Surinam y Barbados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Entrevistas y encuestas en Ecuador, Bolivia y Honduras</li> <li>*Talleres de devolución en Bolivia, Honduras y, de ser posible, Ecuador</li> </ul>	3	Del 10 de JULIO al 28 de JULIO
Fase 3: Sistematización de la información y elaboración del Informe Final, incluyendo los estudios de casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Sistematización y análisis de la información</li> <li>*Elaboración de los reportes de estudios de caso (modelo base-formato adjunto)</li> <li>*Elaboración del informe borrador del Informe Final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Informe Final de la Evaluación (versión preliminar)</li> <li>*Reportes de Estudios de casos: Ecuador, Bolivia, Honduras</li> </ul>	4	Del 31 de JULIO al 25 de AGOSTO  *Entrega de <u>PRODUCTO 2 (Reportes de Estudios de casos) y PRODUCTO 3 (Informe de Evaluación Borrador): 25 de AGOSTO</u>
Fase 4: Revisión del Informe de Evaluación Borrador y de Reportes de Estudio de Casos	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Revisión del Informe Final, consolidación de comentarios al Informe y envío al consultor</li> </ul>		1	Del 28 de AGOSTO al 1 de SETIEMBRE

Fase 5: Ajustes el Informe Final y presentación de resultados	*Ajuste al Informe Final *Elaboración del Resumen Ejecutivo y Power Point de presentación de resultados *Talleres de presentación de resultados	*Informe Final de la Evaluación (versión ajustada) *Taller de presentación de resultados	1	Del 4 de SETIEMBRE al 8 de SETIEMBRE *Entrega de PRODUCTO 4 (Informe Final de Evaluación), PRODUCTO 5 (Resumen Ejecutivo) y PRODUCTO 6 (Power Point): 8 de SETIEMBRE
---	---	---	---	---

## **Recursos**

67. Los recursos requeridos para esta evaluación son:

68. Para el Consultor Evaluador:

- Honorarios para aproximadamente 55 días de trabajo efectivo para el Consultor Evaluador
- Honorarios para los viajes internacionales del consultor desde su lugar de residencia a Ecuador, Bolivia y Honduras, de acuerdo a las regulaciones y políticas de OIT;
- Costos de transporte local en Ecuador, Bolivia y Honduras de acuerdo a las regulaciones y políticas de OIT;
- Honorarios para viáticos durante el trabajo de campo en Ecuador, Bolivia y Honduras, de acuerdo a las regulaciones y políticas de OIT.

69. Pagos

Los recursos requeridos para este estudio son:

- La remuneración para el evaluador: USD 300\*55 días efectivos, los que serán entregados de la siguiente manera: (1) 20% contra la entrega y aprobación de Informe de Inicio (Producto 1), que incluye el plan de trabajo definitivo y la metodología que se empleará en el estudio; (2) 40% contra la entrega y aprobación de la versión final (borrador) del Informe; estudios de caso (Productos 2 y 3) ; (3) 40% contra la entrega y aprobación de la versión final del Informe y Power point de resultados finales (Productos 4, 5 y 6).
- La Oficina Regional se hará cargo de la compra del ticket aéreo en las rutas directa más económicas:
- Los viáticos serán entregados a la firma del contrato. El detalle en el cuadro de abajo

70. Para el ejercicio de evaluación como un todo:

- Gastos del taller de devolución con involucrados
- Otros costos asociados a misceláneos
- Traducción del reporte Estudio de caso del Caribe del Español al Inglés
- Traducción del informe del Español al Inglés

71. Perfil del Consultor Evaluador El consultor evaluador debe tener:

- Educación/ Formación: Licenciatura en Economía u otra carrera de Ciencias Sociales, Maestría o Doctorado en Ciencias Políticas, Ciencias Sociales, Economía. Administración, Relaciones Internacionales o afines
- Un mínimo de 6 años de experiencia en la realización de evaluaciones de proyectos o programas, incluyendo enfoques y normas laborales; y de 10 evaluaciones realizadas.
- Conocimiento en la dinámica socio- laboral los países de América Latina
- Familiaridad con el mandato de la OIT, sus mandantes y fundamentos internacionales de normalización; incluyendo experiencia en evaluaciones de proyectos de OIT.
- Sólida habilidad de trabajo en equipo y en metodologías participativas.
- Excelente dominio del idioma español y buen conocimiento escrito del inglés.
- Excelentes habilidades analíticas y de redacción.

### **viii.Aspectos Legales y Éticos**

72. Esta evaluación cumple con las normas y estándares de evaluación de las UN y asegurará que se tomen en consideración las garantías éticas relativas a la independencia de la evaluación. Por favor, consulte las directrices éticas UNEG: <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.
73. Para asegurar el cumplimiento de las normas de la OIT/NU que garanticen la independencia de la evaluación, el contratista no será elegible para un trabajo técnico en el Proyecto durante los próximos 12 meses y no podrá ser el evaluador de la evaluación final del Proyecto.

## ANEXO 2. Listado de personas entrevistadas durante la evaluación, por país

### Ecuador

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Cevallos	Jorge	OIT	COLEXT
Zambrano	Pablo	Federación de Cámaras de Industria - FEDECAIN	Vicepresidente
Zambrano	Ricardo	Ministerio de Industrias y Productividad	Asesor Ministerial
Zavala	Víctor	EKOS	Gerente
Prado	Julio José	OIT	COLEXT
Dávila	Pablo	OIT	COLEXT
Carpio	Guillermo	OIT	Oficial Nacional
Farfán	María del Carmen	Ministerio de Trabajo - Dirección de Trabajo Infantil	
Rojas	Luz	Ministerio de Trabajo - Dirección de Trabajo Infantil	
Narvaez	Juan Pablo	Ministerio de Trabajo - Dirección de Trabajo Infantil	
Arciniega	Jaime	Confederación Sindical de Ecuador - CSE	Presidente

### Bolivia

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Agreda	Rodrigo	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia - CEPB	
Valencia	José Luis	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia - CEPB	Director Ejecutivo
Pardo	Luis	OIT	COLEXT
Ríos	Jorge Luis	OIT	COLEXT
Espinoza	José Gabriel	OIT	COLEXT
Quispe	Jaime	Central Obrera Boliviana - COB	Secretario de Relaciones Internacionales
Barrancos	Horacio	OIT	COLEXT
Zavaleta	Rubén	OIT	COLEXT
Mogrovejo	Rodrigo	OIT	Oficial Nacional
Mercado	Marcelo	CIES Internacional	Director
Málaga	Milton	Ministerio de Desarrollo Productivo	Director de Planificación
Aroquipa	Nelson	Ministerio de Desarrollo Productivo	Director de Desarrollo Productivo en Pequeña Escala
Salguero	José	Ministerio de Desarrollo Productivo	Jefe de la Unidad de Desarrollo Estratégico
Tapia	Roberto	Ministerio de Desarrollo Productivo	Profesional de Zona Franca



### Costa Rica

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Moreno	Carmen	OIT	Directora Oficina Sube Regional Centro América
Ferreiros	Leonardo	OIT	Director Adjunto Oficina Sub Regional Centro América
Pelaez	Lorenzo	OIT	Ex Director ACTEMP Oficina Sub Regional Centro América
Arias	Randalla	OIT	Director ACTEMP Oficina Sub Regional Centro América
Valverde	Oscar	OIT	Director ACTRAV Oficina Sub Regional Centro América
Ramírez	Alvaro	OIT	Especialista Departamento Empresas Oficina Sub Regional Centro América
Chamorro	María José	OIT	Especialista en Género Oficina Sub Regional Centro América
Romero	Walter	OIT	Oficial Programación Oficina Sub Regional Centro América

### Honduras

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Urtecho	Armando	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	Director Ejecutivo
Molina	Gabriel	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	Gerente Empresas Sostenibles
Medina	Rafael	Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	Director Ejecutivo
Manzanilla	Gustavo	OIT	COLEXT
Herrera	Santiago	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	Gerente Consejo de Investigación Económica y Social
Martínez	Tethey	Cámara Hondureña de Aseguradoras	Directora Ejecutiva
Lara	Humberto	Central General de Trabajadores - CGT	Fiscal
García	José	Central General de Trabajadores - CGT	Integrante del Equipo Técnico
Romero	Ricardo	Le Vote	Director
Garay	Rosibel	OIT	Oficial Nacional
Mejía	Lina	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	Gerente Asesoría Legal
Mejía	Ana Cristina	OIT	COLEXT
Saborío	Shirley	OIT	COLEXT
Cruz	Allan	Secretaría del Trabajo	Director de Unidad de Gestión, Planificación y Evaluación
Escoto	Héctor	Confederación Unitaria de Trabajadores - CUT	Colaborador y ex fiscal de Junta Directiva

Mayorga	Luis	Confederación Unitaria de Trabajadores - CUT	Secretario de Relaciones Internacionales
Espinoza	José	Confederación de Trabajadores de Honduras - CTH	Secretario General
Pinto	Alfredo	Confederación de Trabajadores de Honduras - CTH	Tesorero
Gallardo	Mauricio	OIT	COLEXT

### Nicaragua

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
López	Rafael	Consejo Superior de la Empresa Privada - COSEP	Asesor Económico
Obregón	Raúl	MyR Consultores	Director
García	Dean	Asociación Nicaraguense de la Industria Textil y Confección - ANITEC	
Peralta	Blanca	OIT	Directora Programa Better Work
Espinosa	José	Confederación de Unificación Sindical - CUS	

### Surinam

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Mac Andrew	Steven	Surinam Trade and Industry Association – STIA	Director
Piroe	Glenn	Ministerio de Trabajo	Director Adjunto de Asuntos Jurídicos e Internacionales
Haverkamp	Roy	RAVAKSUR	Representante en el Comité de Supervisión del PTDP
Noredjo	Rowan	Junta de Cooperativas	Presidente

### Perú

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Villamil	Roberto	OIT	Director AC TEMP Oficina Sub Regional Países Andinos
Burga	Cybele	OIT	Oficial de Evaluación Oficina Regional América Latina y el Caribe

### Trinidad y Tobago

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Sargent	Kelvin	OIT	Especialista, Desarrollo de Empresas Sostenibles y Creación de Empleo Oficina Sub Regional El Caribe

### Suiza

Apellido	Nombre	Organización	Cargo
Berrios	Mario	OIT	Director Departamento Empresas Ginebra

## **ANEXO 3. Listado de documentos revisados durante la evaluación**

### **Documentación vinculada a la programación e implementación de OIT.**

- Marco de Políticas y Estrategias para 2010 – 2015
- Prioridades para la acción de OIT en América Latina y el Caribe 2014 – 2015: una visión regional de las áreas de importancia crítica
- Programa y Presupuesto OIT 2014 – 2015
- Reporte de Aplicación Programa OIT 2014 - 2015
- Programa y Presupuesto OIT 2016 – 2017
- Plan Estratégico de Transición 2016 – 2017
- Plan de implementación de OIT - Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- El empleo productivo y el trabajo decente como fuente de prosperidad en América Latina y el Caribe” – Nota para el reporte de objetivos de desarrollo sostenible 2017
- Las Américas ante los retos del siglo 21: empleo pleno, productivo y trabajo decente” – OIT 2014
- La mujer en la gestión empresarial: tomando impulso en América Latina y el Caribe, OIT – ACTEMP 2017
- Reportes financieros sobre presupuesto y ejecución 2014 - 2017

### **Documentación vinculada a la temática de entornos de empresas sostenibles**

- Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles, Conferencia Internacional del Trabajo, 2007
- El desafío de la promoción de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe: un análisis regional comparativo – Oficina Regional de OIT para América Latina y el Caribe, 2012
- Consolidando el desarrollo de empresas sostenibles en un entorno desafiante. Un análisis regional comparativo – Oficina Regional de OIT para América Latina y el Caribe, 2016.
- Empresas sostenibles: creación de más y mejores empleos – OIT, 2014
- Formalización de las PYME en las cadenas de valor de América Latina: ¿cuál es la función de las empresas multinacionales? – OIT, 2016
- Guía de valoración de la influencia del entorno de negocios en el empleo de las pequeñas empresas, OIT – SEED Documento de trabajo, 2005

### **CPO**

- Ecuador: ECU 804
- Bolivia: BOL 105 y BOL 111
- Honduras: HON 804, HON 801 y HON 129
- Nicaragua: NIC 801 y NIC 104
- Región Caribe: SPS 803
- Barbados: BRB 102
- Surinam: SUR 127 y SUR 801

### **Planes Nacionales de Desarrollo**

- Ecuador: Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013 – 2017 y 2017 – 2021
- Bolivia: Agenda Patriótica 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020

- Honduras: Plan de Nación 2010 – 2022
- Nicaragua: Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016
- Barbados: Plan Estratégico Nacional de Barbados 2005 – 2025
- Surinam: Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021

#### **PTDP**

- Honduras: PTDP 2012-2015
- Barbados: PTDP 2012 – 2015
- Surinam: PTDP 2014 - 2016
- Evaluación PTDP de países del Caribe 2010 – 2015 – OIT, 2015

#### **Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)**

- Ecuador: MANUD 2015-2018
- Bolivia: MANUD 2013-2017
- Honduras: MANUD 2017-2021
- Nicaragua: MANUD 2013-2017
- Barbados: MANUD 2013-2017
- Surinam: MANUD 2013-2017
- Caribe: MSDF 2012-2017

#### **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas**

#### **Diagnósticos de Evaluación de Entorno Propicio para Empresas Sostenibles (EPES)**

- Ecuador: EPES 2015
- Bolivia: EPES 2015
- Honduras: EPES 2012 y Encuesta Empresarial de Honduras 2017
- Nicaragua: EPES 2015
- Barbados: EPES 2012

#### **Documentos con propuestas de las organizaciones de empleadores para mejorar el entorno de negocios para empresas sostenibles**

- Ecuador: Agenda Productiva para la Consolidación de Empresas Sostenibles 2015 y Agenda Productiva Sostenible Ecuador 2030 –FEDECAIN
- Bolivia: Agenda Preliminar del Sector Privado 2015 – CEPB
- Honduras: Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2013 y 2017 – COHEP
- Nicaragua: Agenda 2020 Por una Nicaragua próspera y democrática 2016 – COSEP
- Barbados: Matriz de prioridades 2012
- Surinam: Matriz de prioridades 2015

#### **Otra documentación vinculada a la intervención de la OIT en la temática de empresas sostenibles (en cada uno de los países evaluados)**

- TDR y productos de los COLEXT
- Informes parciales del EPES y sobre otros documentos (revisión de fuentes secundarias, entrevistas, grupos focales) previstos como productos en los CPO

- Documentación vinculadas a las acciones de fortalecimiento institucional y provisión de nuevos y mejores servicios a los afiliados de las organizaciones empresariales (programas, presentaciones, artículos, manuales, listas de asistencia, planes de fortalecimiento)
- Documentación (informes de acciones y misiones de campo) vinculadas a la promoción de iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos, y a los lugares de trabajo sostenibles y responsables
- Evaluaciones externas de los Programas SCORE (Bolivia) y Better Work (Nicaragua)
- Documentación proporcionada por los mandantes (gobierno, organizaciones de empleadores, organizaciones de trabajadores) de Ecuador, Bolivia y Honduras durante las misiones de campo

### **Modificaciones normativas a las que ha contribuido el trabajo realizado por las organizaciones de empleadores en el marco de la intervención de la OIT en empresas sostenibles**

- Ecuador: Ley Orgánica de Remisión de Intereses, Multas y Recargos, mayo 2015
- Bolivia: Ley de Incentivos a Hidrocarburos, Ley 767 de diciembre 2015; Modificación del Código Tributario, Ley 812 de junio 2016; Ley de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, mayo 2017
- Honduras: Ajuste a la Ley Marco de Protección Social, Decreto 56, agosto 2015; Nuevo Código Tributario, Decreto 170, diciembre 2016; Ajuste a la Ley de Inspección del Trabajo, Decreto 178, marzo 2017
- Nicaragua: Modificación de la Reforma del Código Procesal Civil, Ley 946, abril 2017; Reglamentación de la Ley de Asocio Público Privado (935), 2017; Reforma a la Ley de Industria Eléctrica, junio 2017; Ley de Eficiencia Energética, Ley 956 junio 2017

### **Reportes de competitividad y de facilidades para hacer negocios**

- The Global Competitiveness Report 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 y 2016-2017, WEF
- Doing Business, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017, BM

### **Páginas web**

- FEDECAIN Ecuador [www.cee.org.ec](http://www.cee.org.ec)
- CEPB Bolivia [www.cepb.org.bo](http://www.cepb.org.bo)
- COHEP Honduras [www.cohep.com](http://www.cohep.com)
- COSEP Nicaragua [www.cosep.org.ni](http://www.cosep.org.ni)
- Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de OIT <http://www.ilo.org/global/topics/employment-promotion/sustainable-enterprises/lang--es/index.htm>
- Departamento de Empresas de OIT <http://www.ilo.org/empent/lang--es/index.htm>
- Herramienta Entorno Propicio para Empresas Sostenibles (EPES) [www.ilo.org/eese](http://www.ilo.org/eese)
- Guía práctica para aplicación de EPES <http://eese-toolkit.itcilo.org/index.php/es/guia-practica/parte-3.html>

## ANEXO 4. Guía de entrevistas

### Entrevistas a personal de OIT

4) ¿Cuáles son los principales componentes estratégicos y productos de la intervención de la OIT en materia de promoción de entornos sostenibles para la creación y crecimiento de empresas sostenibles? ¿De qué modo se vinculan entre sí y con los objetivos lógicamente con los objetivos de la intervención?
5) ¿Cuáles fueron las principales diferencias de diseño entre los CPO del período 2014 – 2015 y los CPO del período 2016 – 2017?
7) ¿Se ha incorporado el enfoque de género en el diseño de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos favorables para la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
8) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en el diseño de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos favorables para la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
9) ¿Se alcanzaron las metas previstas en los CPO y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles para los productos y actividades?, ¿Por qué no se alcanzaron las metas en algunos productos y actividades?, ¿Qué productos o actividades no previstas inicialmente se incorporaron en el transcurso de la intervención y por qué?
11) ¿Cuáles son los principales elementos comunes, en cuanto al contenido, tienen los diagnósticos EPES y las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles elaborados en los diferentes países?, ¿Cuáles son los principales elementos distintivos en cada país?
12) ¿De qué manera participó efectivamente la OIT en la generación de los diferentes productos previstos en los CPO y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
13) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en los diagnósticos EPES, en las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
14) ¿Cuáles han sido las principales limitaciones para llevar a cabo los diagnósticos EPES, las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿Cuáles pueden ser atribuibles a la OIT y a los mandantes?, ¿Qué consecuencias tuvieron en términos de cumplimiento y plazos de actividades y productos?
15) ¿Se han producido cambios importantes de naturaleza política, económica, institucional en el entorno que haya afectado positiva o negativamente a los objetivos de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
20) ¿Cuál ha sido el nivel de aporte financiero de las organizaciones de empleadores durante la ejecución de la intervención de la OIT?, ¿A qué actividades se han destinado dichos aportes?
25) ¿Existe algún mecanismo de seguimiento, a partir de indicadores y/o líneas de base, de la intervención de OIT a nivel regional, sub regional o por países?, ¿se han intercambiado experiencias y lecciones aprendidas de las intervenciones en los diferentes países?, ¿se han sistematizado los procesos realizados y los resultados generados?
26) ¿Se han llevado a cabo acciones conjuntas con otros proyectos de socios estratégicos en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados?, ¿Cómo contribuyó ello a los logros alcanzados con la intervención de OIT para contribuir a la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
27) ¿Hasta qué punto la intervención de la OIT en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados ha recibido el apoyo político, técnico y administrativo de las Oficinas País, Oficinas Sub Regionales, Oficina Regional y de los especialistas en Ginebra?
28) ¿Se han generado efectos positivos en las organizaciones de empleadores en cuanto a sus capacidades de análisis del entorno, de elaborar propuestas de políticas sustentadas en el diagnóstico, de interactuar con otros actores en instancias de debate?, ¿Se han generado efectos positivos respecto a una mayor visibilidad y representatividad de las

organizaciones de empleadores ante otros actores, a la provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados? ¿Estos efectos positivos en las organizaciones de empleadores también se han producido en organizaciones de representatividad sectorial o regional?
29) ¿Los diagnósticos han derivado en propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿El gobierno ha participado en la elaboración de estas propuestas o tiene conocimiento de las mismas?, ¿Las valora positivamente?, ¿Alguna de estas propuestas ya se han plasmado en modificaciones normativas, políticas públicas a favor de PYMES u otras?, ¿Se han constituido, a partir de los diagnósticos y propuestas, mesas de trabajo, consejos u otras instancias?, ¿qué resultados se están consiguiendo en estas instancias?
30) ¿Hasta qué punto estos efectos pueden vincularse causalmente a la intervención de la OIT?, ¿Qué otros factores pueden haber contribuido a explicar estos resultados?
31) ¿Cuáles de los efectos generados (evaluados en el criterio "aproximación al impacto") se consideran pueden ser sostenibles en el mediano y largo plazo y por qué? ¿Qué cambios y efectos generados se consideran que no pueden ser sostenibles y por qué?
32) ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles en los que se espera que puedan contribuir más las propuestas realizadas? ¿Qué impactos se espera puedan generarse en términos de productividad, costos laborales, sobre regulación, competitividad, informalidad, diversificación productiva, empleo y/o trabajo decente?
33) ¿En qué medida los conocimientos generados de los productos y resultados alcanzados por las intervenciones de la OIT han sido utilizados y apropiados por la OIT y los mandantes? ¿Cómo estos conocimientos pueden contribuir a redefinir (ajustar) la visión y orientación estratégica de la Región en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles?

*Entrevistas a COLEXT*

11) ¿Cuáles son los principales elementos comunes, en cuanto al contenido, tienen los diagnósticos EPES y las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles elaborados en los diferentes países?, ¿Cuáles son los principales elementos distintivos en cada país?
12) ¿De qué manera participó efectivamente la OIT en la generación de los diferentes productos previstos en los CPO y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
13) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en los diagnósticos EPES, en las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
14) ¿Cuáles han sido las principales limitaciones para llevar a cabo los diagnósticos EPES, las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿Cuáles pueden ser atribuibles a la OIT y a los mandantes?, ¿Qué consecuencias tuvieron en términos de cumplimiento y plazos de actividades y productos?
15) ¿Se han producido cambios importantes de naturaleza política, económica, institucional en el entorno que haya afectado positiva o negativamente a los objetivos de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
26) ¿Se han llevado a cabo acciones conjuntas con otros proyectos de socios estratégicos en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados?, ¿Cómo contribuyó ello a los logros alcanzados con la intervención de OIT para contribuir a la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
28) ¿Se han generado efectos positivos en las organizaciones de empleadores en cuanto a sus capacidades de análisis del entorno, de elaborar propuestas de políticas sustentadas en el diagnóstico, de interactuar con otros actores en instancias de debate?, ¿Se han generado efectos positivos respecto a una mayor visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, a la provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados? ¿Estos

efectos positivos en las organizaciones de empleadores también se han producido en organizaciones de representatividad sectorial o regional?
29) ¿Los diagnósticos han derivado en propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿El gobierno ha participado en la elaboración de estas propuestas o tiene conocimiento de las mismas?, ¿Las valora positivamente?, ¿Alguna de estas propuestas ya se han plasmado en modificaciones normativas, políticas públicas a favor de PYMES u otras?, ¿Se han constituido, a partir de los diagnósticos y propuestas, mesas de trabajo, consejos u otras instancias?, ¿qué resultados se están consiguiendo en estas instancias?
30) ¿Hasta qué punto estos efectos pueden vincularse causalmente a la intervención de la OIT?, ¿Qué otros factores pueden haber contribuido a explicar estos resultados?
31) ¿Cuáles de los efectos generados (evaluados en el criterio "aproximación al impacto") se consideran pueden ser sostenibles en el mediano y largo plazo y por qué? ¿Qué cambios y efectos generados se consideran que no pueden ser sostenibles y por qué?
32) ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles en los que se espera que puedan contribuir más las propuestas realizadas? ¿Qué impactos se espera puedan generarse en términos de productividad, costos laborales, sobre regulación, competitividad, informalidad, diversificación productiva, empleo y/o trabajo decente?
33) ¿En qué medida los conocimientos generados de los productos y resultados alcanzados por las intervenciones de la OIT han sido utilizados y apropiados por la OIT y los mandantes? ¿Cómo estos conocimientos pueden contribuir a redefinir (ajustar) la visión y orientación estratégica de la Región en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles?

### Entrevistas a organizaciones de empleadores

11) ¿Cuáles son los principales elementos comunes, en cuanto al contenido, tienen los diagnósticos EPES y las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles elaborados en los diferentes países?, ¿Cuáles son los principales elementos distintivos en cada país?
12) ¿De qué manera participó efectivamente la OIT en la generación de los diferentes productos previstos en los CPO y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
13) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en los diagnósticos EPES, en las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
14) ¿Cuáles han sido las principales limitaciones para llevar a cabo los diagnósticos EPES, las propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿Cuáles pueden ser atribuibles a la OIT y a los mandantes?, ¿Qué consecuencias tuvieron en términos de cumplimiento y plazos de actividades y productos?
15) ¿Se han producido cambios importantes de naturaleza política, económica, institucional en el entorno que haya afectado positiva o negativamente a los objetivos de la intervención de OIT en materia de promoción de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
17) ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los mandantes con la calidad y utilidad de los productos y resultados generados con la implementación de los CPO y de otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
20) ¿Cuál ha sido el nivel de aporte financiero de las organizaciones de empleadores durante la ejecución de la intervención de la OIT?, ¿A qué actividades se han destinado dichos aportes?
23) Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuán eficaz considera que ha sido la OIT en relación al impulso de mecanismos o espacios de comunicación y coordinación con los mandantes para promover su participación activa; seguimiento a la entrega de productos a tiempo y control de calidad de los mismos; y el trabajo de incidencia con instituciones públicas?



24) Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuáles han sido las ventajas y desventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales?
26) ¿Se han llevado a cabo acciones conjuntas con otros proyectos de socios estratégicos en Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Surinam y Barbados?, ¿Cómo contribuyó ello a los logros alcanzados con la intervención de OIT para contribuir a la creación y crecimiento de empresas sostenibles?
28) ¿Se han generado efectos positivos en las organizaciones de empleadores en cuanto a sus capacidades de análisis del entorno, de elaborar propuestas de políticas sustentadas en el diagnóstico, de interactuar con otros actores en instancias de debate?, ¿Se han generado efectos positivos respecto a una mayor visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, a la provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados? ¿Estos efectos positivos en las organizaciones de empleadores también se han producido en organizaciones de representatividad sectorial o regional?
29) ¿Los diagnósticos han derivado en propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿El gobierno ha participado en la elaboración de estas propuestas o tiene conocimiento de las mismas?, ¿Las valora positivamente?, ¿Alguna de estas propuestas ya se han plasmado en modificaciones normativas, políticas públicas a favor de PYMES u otras?, ¿Se han constituido, a partir de los diagnósticos y propuestas, mesas de trabajo, consejos u otras instancias?, ¿qué resultados se están consiguiendo en estas instancias?
30) ¿Hasta qué punto estos efectos pueden vincularse causalmente a la intervención de la OIT?, ¿Qué otros factores pueden haber contribuido a explicar estos resultados?
31) ¿Cuáles de los efectos generados (evaluados en el criterio "aproximación al impacto") se consideran pueden ser sostenibles en el mediano y largo plazo y por qué? ¿Qué cambios y efectos generados se consideran que no pueden ser sostenibles y por qué?
32) ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles en los que se espera que puedan contribuir más las propuestas realizadas? ¿Qué impactos se espera puedan generarse en términos de productividad, costos laborales, sobre regulación, competitividad, informalidad, diversificación productiva, empleo y/o trabajo decente?
33) ¿En qué medida los conocimientos generados de los productos y resultados alcanzados por las intervenciones de la OIT han sido utilizados y apropiados por la OIT y los mandantes? ¿Cómo estos conocimientos pueden contribuir a redefinir (ajustar) la visión y orientación estratégica de la Región en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles?

### Entrevistas a instituciones del gobierno

13) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en los diagnósticos EPES, en las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
17) ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los mandantes con la calidad y utilidad de los productos y resultados generados con la implementación de los CPO y de otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?
23) Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuán eficaz considera que ha sido la OIT en relación al impulso de mecanismos o espacios de comunicación y coordinación con los mandantes para promover su participación activa; seguimiento a la entrega de productos a tiempo y control de calidad de los mismos; y el trabajo de incidencia con instituciones públicas?
24) Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuáles han sido las ventajas y desventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales?
29) ¿Los diagnósticos han derivado en propuestas de políticas, estrategias y/ programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles?, ¿El gobierno ha participado en la elaboración de estas propuestas o tiene conocimiento de las mismas?, ¿Las valora positivamente?, ¿Alguna de estas propuestas ya se han plasmado en modificaciones normativas, políticas públicas a favor de PYMES u otras?, ¿Se han constituido, a partir de los diagnósticos y propuestas, mesas de trabajo, consejos u otras instancias?, ¿qué resultados se están consiguiendo en estas instancias?

- |  |
|--|
| 30) ¿Hasta qué punto estos efectos pueden vincularse causalmente a la intervención de la OIT?, ¿Qué otros factores pueden haber contribuido a explicar estos resultados?   |
| 31) ¿Cuáles de los efectos generados (evaluados en el criterio "aproximación al impacto") se consideran pueden ser sostenibles en el mediano y largo plazo y por qué? ¿Qué cambios y efectos generados se consideran que no pueden ser sostenibles y por qué?  |
| 32) ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles en los que se espera que puedan contribuir más las propuestas realizadas? ¿Qué impactos se espera puedan generarse en términos de productividad, costos laborales, sobre regulación, competitividad, informalidad, diversificación productiva, empleo y/o trabajo decente? |
| 33) ¿En qué medida los conocimientos generados de los productos y resultados alcanzados por las intervenciones de la OIT han sido utilizados y apropiados por la OIT y los mandantes? ¿Cómo estos conocimientos pueden contribuir a redefinir (ajustar) la visión y orientación estratégica de la Región en el tema de creación y crecimiento de empresas sostenibles?     |

### Entrevistas a organizaciones de trabajadores

- |  |
|--|
| 13) ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los actores tripartitos en los diagnósticos EPES, en las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, y en otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?                            |
| 17) ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los mandantes con la calidad y utilidad de los productos y resultados generados con la implementación de los CPO y de otros proyectos específicos vinculados a la temática de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles?  |
| 23) Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuán eficaz considera que ha sido la OIT en relación al impulso de mecanismos o espacios de comunicación y coordinación con los mandantes para promover su participación activa; seguimiento a la entrega de productos a tiempo y control de calidad de los mismos; y el trabajo de incidencia con instituciones públicas? |
| 24) Desde la perspectiva de los mandantes, ¿cuáles han sido las ventajas y desventajas de trabajar con la OIT en comparación a hacerlo con otros organismos internacionales?   |

## ANEXO 5. Encuesta sobre la promoción de entornos propicios para el desarrollo de empresas sostenibles

<b>País</b>	(a) Ecuador (b) Bolivia (c) Honduras (d) Nicaragua (e) Barbados (f) Surinam
<b>Tipo de institución a la que pertenece</b>	(a) Institución pública (b) Organización empleadores (c) Organización trabajadores (d) OIT (e) Colaborador externo (COLEXT) de OIT
<b>Nombre de la institución a la que pertenece</b>	
<b>Cargo que ocupa en la institución</b>	
<b>Desde qué año trabaja en la institución</b>	
<b>Sexo</b>	(a) Masculino (b) Femenino

1. ¿Cuáles de los siguientes roles han desempeñado los siguientes actores durante la elaboración del diagnóstico de Entornos Propicios para Empresas Sostenibles (EPES) y durante la elaboración de propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles? (puede marcar varias respuestas por cada actor)

Actores	Roles
A. OIT	(a) Líder en la elaboración de diagnósticos (b) Líder en la elaboración de propuestas (c) Proveedor de asistencia técnica, información e insumos para la elaboración de diagnósticos y/o propuestas (d) Incidencia política para la concreción de las propuestas (e) Otro (especificar) _____ (f) No sabe
B. Instituciones públicas	(a) Líder en la elaboración de diagnósticos (b) Líder en la elaboración de propuestas (c) Como una de las fuentes consultadas para la elaboración de diagnósticos y/o propuestas (encuestado, entrevistado, participante en grupos focales, reuniones de expertos, debates) (d) Incidencia política para la concreción de las propuestas (e) Como uno de los destinatarios de las versiones finales de los diagnósticos y propuestas (f) Otro (especificar) _____ (g) No sabe
C. Organizaciones de empleadores	(a) Líder en la elaboración de diagnósticos (b) Líder en la elaboración de propuestas (c) Como una de las fuentes consultadas para la elaboración de diagnósticos y/o propuestas (encuestado, entrevistado, participante en grupos focales, reuniones de expertos, debates) (d) Incidencia política para la concreción de las propuestas (e) Como uno de los destinatarios de las versiones finales de los diagnósticos y propuestas (f) Otro (especificar) _____ (g) No sabe
D. Organizaciones de trabajadores	(a) Líder en la elaboración de diagnósticos (b) Líder en la elaboración de propuestas (c) Como una de las fuentes consultadas para la elaboración de diagnósticos y/o propuestas (encuestado, entrevistado, participante en grupos focales, reuniones de expertos, debates) (d) Incidencia política para la concreción de las propuestas (e) Como uno de los destinatarios de las versiones finales de los diagnósticos y propuestas (f) Otro (especificar) _____ (g) No sabe

2. En relación al contenido del diagnóstico de Entornos Propicios para Empresas Sostenibles (EPES), responda las siguientes preguntas:

A. ¿Sabe que existe el diagnóstico EPES?	(a) Sí (b) No (pase a la pregunta 3)
B. ¿Ha participado activamente en su elaboración?	(a) Sí (b) No
C. ¿Ha sido una de las fuentes consultadas durante su elaboración (encuestado, entrevistado, participante en grupos focales, debates)?	(a) Sí (b) No
D. ¿Ha leído el diagnóstico EPES?	(a) Sí, completamente (b) Sí, parcialmente (c) No (pase a la pregunta 3)
E. ¿Qué nivel de calidad considera que tiene el diagnóstico EPES	(a)Muy alta (b) Alta (c) Regular (d) Baja (e) Muy baja
F. ¿Cuán útil cree que es el diagnóstico EPS como instrumento para promover el desarrollo de empresas sostenibles?	(a) Muy útil (b) Útil (c) Regular (d) Poco útil (e) Nada útil

3. En relación a las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, responda las siguientes preguntas:

A. ¿Sabe que existen estas propuestas?	(a) Sí (b) No (pase a la pregunta 4)
B. ¿Ha participado activamente en su elaboración?	(a) Sí (b) No
C. ¿Ha sido una de las fuentes consultadas durante su elaboración?	(a) Sí (b) No
D. ¿Ha leído las propuestas?	(a) Sí, completamente (b) Sí, parcialmente (c) No (pase a la pregunta 4)
E. ¿Qué nivel de calidad considera que tienen las propuestas?	(a)Muy alta (b) Alta (c) Regular (d) Baja (e) Muy baja
F. ¿Qué posibilidad cree que tienen las propuestas de concretarse?	(a) Muy alta (b) Alta (c) Regular (d) Baja (e) Muy baja

4. ¿Cómo califica la gestión de la OIT durante la elaboración del diagnóstico EPES y durante la elaboración de propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, en relación a los siguientes aspectos:

Aspecto	Calificación de la gestión de OIT
A. Impulsando mecanismos / espacios de comunicación y coordinación con gobierno, empleadores y trabajadores para promover su participación activa	(a) Muy buena (b) Buena (c) Regular (d) Mala (e) Muy mala (f) No sabe
B. Haciendo seguimiento a la entrega de productos a tiempo y revisando el contenido de los mismos	(a) Muy buena (b) Buena (c) Regular (d) Mala (e) Muy mala (f) No sabe
C- Realizando acciones de incidencia política en instituciones públicas	(a) Muy buena (b) Buena (c) Regular (d) Mala (e) Muy mala (f) No sabe

5. ¿Cuál considera que ha sido el nivel de avance de su organización en los últimos 3 años en relación a los siguientes aspectos?

Aspecto	Nivel de avance
A. Mayor capacidad de análisis del entorno	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo (f) No sabe

B. Mayor capacidad de elaboración de propuestas de políticas sustentadas en el diagnóstico	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo (f) No sabe
C. Mayor capacidad de interactuar con otros actores en instancias de debate	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo (f) No sabe
D. Mayor visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo (f) No sabe
E. Provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados	(a) Muy alto (b) Alto (c) Regular (d) Bajo (e) Muy bajo (f) No sabe

6. Para aquellos aspectos que respondió que el nivel de avance es regular, alto o muy alto, ¿cuán importante considera que ha sido el aporte de la OIT en dicho nivel de avance?

Aspecto	Nivel de importancia del aporte de OIT		
A. Mayor capacidad de análisis del entorno	(a) Nada importante (d) Importante	(b) Poco importante (e) Muy importante	(c) Regular (f) No sabe
B. Mayor capacidad de elaboración de propuestas de políticas sustentadas en el diagnóstico	(a) Nada importante (d) Importante	(b) Poco importante (e) Muy importante	(c) Regular (f) No sabe
C. Mayor capacidad de interactuar con otros actores en instancias de debate	(a) Nada importante (d) Importante	(b) Poco importante (e) Muy importante	(c) Regular (f) No sabe
D. Mayor visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores	(a) Nada importante (d) Importante	(b) Poco importante (e) Muy importante	(c) Regular (f) No sabe
E. Provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus asociados	(a) Nada importante (d) Importante	(b) Poco importante (e) Muy importante	(c) Regular (f) No sabe

7. En cuanto al conocimiento y apropiación de las instituciones públicas respecto a las propuestas de políticas, estrategias y/o programas para promover el desarrollo de empresas sostenibles, responda las siguientes preguntas:

A. ¿Conocen las instituciones públicas que existen estas propuestas?	(a) Sí (especificar cuál) sabe	(b) No (pase a la pregunta 7e)	(c) No sabe
B. ¿Existe interés y disposición en aprobar las propuestas?	(a) Sí	(b) No	(c) No sabe
C. ¿Las propuestas se han plasmado en modificaciones normativas o políticas públicas a favor de las MYPES u otras formas de concreción?	(a) Sí (especificar cuál)	(b) No	(c) No sabe
D. ¿Se han constituido instancias de diálogo (mesas de trabajo, consejos) en torno a estas propuestas?	(a) Sí (especificar cuál)	(b) No	(c) No sabe
E. ¿Las instituciones públicas participan en estas instancias?	(b) Sí (especificar cuál)	(b) No	(c) No sabe

8. ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles en los que se espera puedan contribuir más el diagnóstico EPES y las propuestas realizadas? (puede marcar varias respuestas)

- (a) Política macroeconómica      (b) Entorno jurídico y reglamentario      (c) Acceso a servicios financieros

- (d) Comercio e integración económica (e) Estado de derecho y garantía de los derechos de propiedad
- (f) Competencia leal (g) Tecnología de información y comunicaciones (h) Infraestructura material
- (i) Cultura, emprendimiento e innovación (j) Educación, formación y aprendizaje
- (k) Justicia e inclusión social (l) Protección social (m) Estabilidad, política y paz social
- (n) Buena gobernanza (o) Diálogo social (p) Derechos humanos (q) Medio ambiente

## ANEXO 6. Cuadros generales

### Anexo 6a Equivalencias entre los pilares del ranking de competitividad del WEF y las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles de la OIT

Pilares Ranking WEF	Condiciones del entorno propicio para empresas sostenibles de la OIT más vinculadas a los pilares del ranking WEF
<p>Requerimientos básicos</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones</li> <li>2. Infraestructura</li> <li>3. Estabilidad macroeconómica</li> <li>4. Salud y educación primaria</li> </ol> <p>Refuerzos a la eficiencia</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Educación superior y capacitación</li> <li>6. Eficiencia del mercado de bienes</li> <li>7. Eficiencia del mercado laboral</li> <li>8. Sofisticación del mercado financiero</li> <li>9. Preparación tecnológica</li> <li>10. Tamaño de mercado</li> </ol> <p>Factores de innovación y sofisticación</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>11. Sofisticación empresarial</li> <li>12. Innovación</li> </ol>	<p>Contexto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política macroeconómica</li> <li>• Acceso a servicios financieros</li> <li>• Comercio e integración económica sostenible</li> <li>• Competencia leal</li> <li>• Tecnología de información y comunicaciones</li> <li>• Infraestructura material</li> </ul> <p>Contexto social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura, emprendimiento e innovación</li> <li>• Educación, formación y aprendizaje</li> </ul> <p>Contexto político institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena gobernanza</li> <li>• Paz y estabilidad política</li> </ul>

### Anexo 6b. Equivalencias entre los indicadores del ranking Doing Business del BM y las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles de la OIT

Pilares Ranking Doing Business	Condiciones del entorno propicio para empresas sostenibles de la OIT más vinculadas a los pilares del ranking WEF
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura para negocios</li> <li>2. Manejo de permisos de construcción</li> <li>3. Obtención de electricidad</li> <li>4. Registro de propiedad</li> <li>5. Obtención de crédito</li> <li>6. Protección de inversionistas minoritarios</li> <li>7. Pago de impuestos</li> <li>8. Comercio tranfronterizo</li> <li>9. Cumplimiento de contratos</li> <li>10. Resolución de insolvencia</li> </ol>	<p>Contexto económico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno jurídico y reglamentario</li> <li>• Acceso a servicios financieros</li> <li>• Comercio e integración económica sostenible</li> <li>• Estado de derechos y garantía de derechos de propiedad"</li> </ul>

**Anexo 6c. Vinculación del contenido de los planes de gobierno con la promoción de las empresas sostenibles, según países.**

País	Planes de gobierno	Objetivos / pilares / lineamientos vinculados más directamente con la promoción de empresas sostenibles	Otros objetivos / pilares / lineamientos con vinculación a la promoción de empresas sostenibles
Ecuador	Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013-2017	*Objetivo 8: "Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible".  *Objetivo 10: "Impulsar la transformación de la matriz productiva"	*Objetivo 1: "Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular"  *Objetivo 7: "Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global"  *Objetivo 9: "Garantizar el trabajo digno en todas sus formas".
	Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2017-2021	*Objetivo 4 "Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización"  *Objetivo 5 "Impulsar la Productividad y Competitividad para el Crecimiento Económico Sustentable de Manera Redistributiva y Solidaria"	*Objetivo 1: "Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas"  *Objetivo 7 "Incentivar una Sociedad Participativa, con un Estado Cercano al Servicio de la Ciudadanía"
Bolivia	Agenda Patriótica 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020	*Pilar 6 "Soberanía productiva con diversificación"	*Pilar 5 "Soberanía productiva financiera"  *Pilar 9 "Soberanía ambiental con desarrollo integral"
Honduras	Plan de Nación 2010 - 2022	*Lineamiento 10 "Competitividad, Imagen País y Desarrollo de Sectores Productivos"	*Lineamiento 3 "Reducción de la Pobreza, Generación de Activos e Igualdad de Oportunidades"  *Lineamiento 7 "Desarrollo Regional, Recursos Naturales y Ambiente"  *Lineamiento 8 "Infraestructura Productiva como motor de la actividad económica"  *Lineamiento 9 "Estabilidad Macroeconómica como fundamento del ahorro interno"
Nicaragua	Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016	*Lineamiento 10 "El sector productivo priorizando la economía familiar, comunitaria y cooperativa, y la soberanía y seguridad alimentaria"	*Lineamiento 1 "Crecimiento económico y estabilidad macroeconómica con incremento del trabajo y reducción de la pobreza y la desigualdad"  *Lineamiento 9 Ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento para la transformación de Nicaragua"  Lineamiento 11 "Infraestructura social, de transporte, energéticos y productivos para la transformación de Nicaragua"
Barbados	Plan Estratégico Nacional de Barbados 2005 - 2025	*Objetivo 5 "Fortalecer la prosperidad y competitividad"	*Objetivo 2 "Nueva gobernanza para los nuevos tiempos"  *Objetivo 4 "Fortalecimiento físico Infraestructura y Preservación del Medio Ambiente"
Surinam	Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021	*Pilar 1 "Fortalecimiento de la capacidad de desarrollo"	*Pilar 2 "Garantizar el crecimiento económico y la diversificación de la economía"

Fuente: Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013 – 2017 y 2017 – 2021 en Ecuador; Agenda Patriótica 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 en Bolivia; el Plan de Nación 2010 – 2022 en Honduras; Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012-2016 en Nicaragua; el Plan Estratégico Nacional de Barbados 2005 – 2025 en Barbados; y el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en Surinam



**Anexo 6d. Prioridades, efectos y/o resultados de los PTDP de Honduras, Barbados y Surinam que se vinculan con la promoción de empresas sostenibles**

<b>País</b>	<b>Periodo de vigencia del PTDP</b>	<b>Prioridad del PTDP que se vincula a la promoción de empresas sostenibles</b>	<b>Efecto o resultado de la prioridad del PTDP que se vincula a la promoción de empresas sostenibles</b>
Honduras	2012-2015	Prioridad 2 Crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres, con objeto de que dispongan de ingresos y empleos decentes	Efecto esperado 2.3: "El Estado, con apoyo de OIT, ejecuta estrategias, planes y programas para la formalización del empleo, la promoción de empresas sostenibles (de acuerdo a la Resolución de la OIT), de los empleos verdes, apoyando especialmente a los encadenamientos productivos con las MIPYMES y la atención a las categorías más vulnerables de los trabajadores, sin menoscabar los derechos laborales establecidos en la legislación nacional vigente y en los convenios de OIT ratificados por el país"
Barbados	2012-2015	Prioridad 1 Fortalecimiento de las políticas nacionales de empleo así como leyes y políticas para facilitar creación de empresas  Prioridad 3 Desarrollar una cultura empresarial y fortalecimiento de los empresarios locales para ser competitivos en los mercados económicos existentes y nuevos.	
Surinam	2014-2016	Prioridad 1 Programas sociales, económicos y ambientales	Resultado 1.1 "Crear conciencia y sensibilizar en crear medio ambiente propicio para la promoción de empresas sostenibles"

Fuente: Programas de Trabajo Decente por País Honduras 2012-2015, Barbados 2012-2015 y Surinam 2014-2016

**Anexo 6e. Vinculación del contenido de los MANUD con la promoción de las empresas sostenibles, según países.**

<b>País</b>	<b>MANUD</b>	<b>Áreas / resultados estratégicos vinculados más directamente con la promoción de empresas sostenibles</b>	<b>Otras áreas / resultados estratégicos con vinculación a la promoción de empresas sostenibles</b>
Ecuador	2015-2018	Resultado 5 "Desarrollo económico sostenible y equitativo".	Resultado 4 "Sostenibilidad ambiental, resiliencia y gestión de riesgos"
Bolivia	2013-2017	Area Prioritaria 3 "Derechos económicos: Modelo de economía plural y sostenible con medios de vida suficientes para todos/as"	
Honduras	2017-2021	Area Estratégica 3 "Una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental"	Area estratégica "Reducción de múltiples inequidades y pobreza para alcanzar el desarrollo humano sostenible"
Nicaragua	2013-2017	Area 4 "Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la innovación tecnológica y la industrialización"	
Barbados	2012-2016	Resultado 2 "Entorno propicio para la gobernanza económica y social y la seguridad"	
Surinam	2012-2016	Area 2 "Legislación, políticas, presupuestos y estrategias"	
Región Caribe	2012-2017	Objetivo 4 "Un Caribe inclusive, equitativo y próspero"	

Fuente: MANUD Ecuador 2015-2018, Bolivia 2013-2017, Honduras 2017-2021, Nicaragua 2013-2017, Barbados 2013-2017 y Surinam 2013-2017; MSDF Caribe 2012-2017

**Anexo 6f. Vinculación de los resultados 4 y 10 del Programa y Presupuesto OIT 2016-2017 con los ODS 2030**

Resultados Programa y Presupuesto OIT 2016-2017	ODS 2030	Metas ODS 2030
R4 Empresas sostenibles	8 - Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos	<p>Meta 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra</p> <p>Meta 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros</p>
	9 - Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	Meta 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas empresas industriales y otras empresas a los servicios financieros y cadenas de valor.
	12- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	Meta 12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes
R10 Organizaciones de empleadores y trabajadores	16 - Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas	Meta 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades

Fuente: Programa y Presupuesto 2016-2017 OIT y Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas

## ANEXO 7. Intervenciones de OIT

### Anexo 7a. Productos y acciones de OIT vinculadas al fortalecimiento institucional de organizaciones empresariales y de sus afiliados en capacidades adicionales a las de evaluar el entorno y elaborar propuestas, según países, 2014-2017

Pais	Productos / actividades	CPO
Ecuador	*Fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones empresariales regionales y locales de elaborar propuestas, calidad de representación y servicios a afiliados	ECU 804
Bolivia	*Elaboración de planes estratégicos de fortalecimiento institucional de Federaciones Departamentales y de un gremio de PYMES *Nuevos servicios de federaciones o cámaras a sus afiliados	BOL 105
Honduras	*Aplicación de la Guía de diagnóstico empresarial "Conozca y mejore su cumplimiento laboral" del sector industrial en las empresas, para que sea ofrecido por COHEP como nuevo servicio a las empresas *Capacitación sobre el sistema de control y las normas internacionales de trabajo a organizaciones de empleadores *Asistencia y formación para el desarrollo y mejora de liderazgos y capacidades de gestión en las organizaciones de empleadores con énfasis en empresarios jóvenes.	HON 801
Nicaragua	*Aplicación de Guía de diagnóstico empresarial "Conozca y Mejore su cumplimiento laboral" en sector agro y construcción para que sea ofrecida por COSEP como nuevo servicio a las empresas, y en el sector textil *Programa de formación empresarial, para que sea ofrecido por COSEP como un servicio permanente a sus afiliados *Diseño e implementación de programa de capacitación y formación para el desarrollo y mejora de liderazgos y gestión en las organizaciones de empleadores con inclusión de empresarios jóvenes.	NIC 801 y NIC 104
Sub regional Caribe	*Fortalecimiento de la capacidad de Confederación de Empleadores del Caribe (CEC) y sus afiliados para que puedan proporcionar servicios nuevos o mejores a sus afiliados	SPS 803
Surinam	*Fortalecimiento de la STIA para elaborar un plan estratégico para aumentar la eficacia de sus estructuras y prácticas de gestión, su membresía y la provisión de nuevos o mejores servicios a los miembros * Formación de capacidades a los miembros de la Federación de Empresarios en cooperativas (modelos, requisitos normativos e institucionales) para ayudar a crear y mantener puestos de trabajo	SUR 801 y SUR 127

Fuente: CPO ECU 804, BOL 105, HON 801, NIC 801, NIC 104, SPS Sub Regional Caribe 803, SUR 801 y SUR 127

## Anexo 7b. Breve descripción de las intervenciones previstas vinculadas a la iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos y a lugares de trabajo sostenibles y responsables

- Ecuador
  - En el 2016, se diseñó un Proyecto “Reactivación y mejora de su negocio (REMESUN)” en las provincias de Manabí, Esmeraldas y Santo Domingo, zonas que fueron afectadas por un sismo ocurrido en abril del 2016.
- Bolivia
  - Para los bienios 2014 – 2015 y 2016-2017 se propuso llevar a cabo el Programa de promoción de empresas competitivas, responsables y sostenibles (SCORE) en el sector manufactura en La Paz y Santa Cruz, para mejorar el diálogo y cooperación entre empleadores y trabajadores en el lugar de trabajo, orientado al incremento de la productividad y a la mejora de las condiciones de trabajo.
- Honduras
  - Para los bienios 2014 -2015 y 2016 – 2017 se planteó desarrollar una política de empleos y empresas verdes, y un proyecto piloto de 10 pequeños y medianos hoteles en Tegucigalpa y San Pedro para mejorar productividad y condiciones de trabajo por medio del diálogo y adopción de prácticas y tecnologías eco eficientes. Adicionalmente, capacitar a empleadores y trabajadores del sector hotelero y formadores en temas de productividad, condiciones de trabajo y prácticas más verdes de producción.
- Barbados
  - Para el bienio 2014 – 2015 se previó desarrollar una asociación nacional o red de formadores y organizaciones que fortalezcan la ejecución de los programas de emprendimiento para las empresas, en base al diagnóstico EPES.
  - Para el bienio 2016 – 2017 se planteó trabajar en la maximización del trabajo decente en las empresas multinacionales, a través de acciones de sensibilización y capacitación sobre Declaración sobre Empresas Multi Nacionales para activar políticas de responsabilidad social orientadas al empleo de calidad; y de estudios que analicen el impacto de las empresas multinacionales en salarios, ingresos fiscales, generación de empleo, cumplimiento de leyes y contratos, sobre todo en sector turismo.
  - Para el bienio 2016 – 2017 también se previó trabajar la transición hacia una economía verde en agricultura, pesca, construcción, transporte y el turismo, a través de acciones de capacitación sobre empleos verdes, asistencia técnica para promover negocios verdes, e implementación de programas de empleo verde.
- Surinam
  - Para el bienio 2016 – 2017, se decidió apoyar la creación de una cultura emprendedora a través del concurso “Mejor competencia para jóvenes emprendedores”.
  - Adicionalmente, para este bienio se propone llevar a cabo estudios de medición de la productividad, así como programas de promoción de productividad y mejores condiciones de trabajo a las PYMES, específicamente el SCORE.

**Anexo 7c. Solicitudes de asistencia técnica a OIT de las organizaciones de empleadores, vinculadas a la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles**

- En Ecuador, la Federación de Cámaras de Industrias (FEDECAIN) consideró conveniente hacer un análisis profundo sobre el entorno de negocios ecuatoriano para conocer mejor la realidad, identificar aquellas áreas críticas que deben mejorarse, y plantear propuestas de reformas para contribuir al desarrollo de empresas sostenibles. Y para el bienio 2016-2017 solicitó apoyo de OIT para fortalecer en entidades empresariales sectoriales y/o regionales sus capacidades de representación, elaboración de propuestas y mejorar la calidad de servicios a afiliados.
- En Bolivia, ante la falta de objetivos estratégicos en las organizaciones de empleadores y la falta de confianza de los empresarios en sus gremios, la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) solicitó cooperación técnica a la OIT para elaborar diagnósticos y propuestas sobre el entorno de negocios y, a partir de ello, recuperar institucionalidad. Y tal como ocurrió en Ecuador, para el bienio 2016-2017 la CEPB solicita apoyo para OIT para fortalecer a las Federaciones Departamentales para que puedan tener mayor incidencia en las políticas de desarrollo que impulsan los gobiernos regionales y locales.
- En Honduras y Nicaragua, el COHEP y COSEP respectivamente solicitaron apoyo de la OIT para llevar a cabo el diagnóstico del entorno de negocios utilizando la herramienta EPES así como el desarrollo de una agenda empresarial con propuestas orientadas a mejorar el entorno.
- En el Caribe, organizaciones de empleadores como la Confederación de Empleadores de Barbados (BEC, por sus siglas en inglés) y la STIA en Surinam solicitaron fondos a OIT para brindar apoyo técnico, asesoramiento y formación para desarrollar políticas, estrategias y programas para las empresas sostenibles, con énfasis en PYMES, y el desarrollo de las cooperativas.

**Anexo 7d. Principales resultados del estudio de OIT – ACTEMP “La mujer en la gestión empresarial: tomando impulso en América Latina y el Caribe” – 2017, sobre la situación de la mujer en ALC en cuanto a las tasas de participación, ocupación en cargos directivos, gestión empresarial y liderazgo.**

- Las mujeres en ALC no solo tienen una tasa de participación claramente inferior a la de los hombres, sino que al 2013 entre quienes trabajan, presentan una mayor participación en la economía informal, respecto a los hombres. Esta diferencia es mayor en Nicaragua que en el resto de países que forman parte de la presente evaluación.
- De acuerdo a encuestas nacionales de los años 2013, 2014 o 2015, el porcentaje de cargos directivos ocupados por mujeres es aproximadamente la tercera parte en Ecuador y Bolivia, y un poco más alto en Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam pero no llegan tampoco al 50%. Asimismo, solo entre el 20% y 30% de los empleadores son mujeres, excepto en Surinam en que el porcentaje supera el 40%. Y en cuanto a los emprendedores individuales, en Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua entre el 40% y 45% son mujeres, mientras que Barbados y Surinam este porcentaje se reduce a 30% - 35%.
- Las mujeres han superado a los hombres en cuanto a la obtención de títulos de educación superior en la mayoría de países de ALC: al 2014 el porcentaje de graduados de educación superior que son mujeres está alrededor del 60% en Ecuador, Honduras y Barbados. Pesa e ello, la

participación de las mujeres en cargos directivos es, como se acaba de mencionar, mucho menor que la de los hombres y además ellos ganan, en promedio, más sobre todo en Bolivia (al 2014 la diferencia era de 27%).

- Según la Encuesta de empresas de la OIT del 2013, los principales obstáculos que dificultan el liderazgo de las mujeres en ALC eran que las mujeres tienen más responsabilidades familiares que los hombres, las funciones que la sociedad asigna al hombre y a la mujer, la cultura corporativa masculina, la poca experiencia de las mujeres en la gestión empresarial, y en el caso de los países del Caribe la ausencia de soluciones de trabajo flexible
- La misma encuesta permitió identificar las siguientes medidas prioritarias para promover a la mujer en la gestión empresarial: impartir formación profesional de alto nivel, hacer desempeñar a las mujeres todas las funciones de la empresa, confiar a las mujeres en cargos directivos tareas visibles y difíciles, apoyar a los directivos de alto nivel para la aplicación de una estrategia de igualdad de género, y programas de orientación.

## ANEXO 8. Información relevante por país

### Anexo 8a. Cinco factores más problemáticos para hacer negocios, de acuerdo a la percepción de los ejecutivos encuestados en The Global Competitiveness Report 2012-2013

	Factores problemáticos por orden de importancia				
	1	2	3	4	5
Ecuador	<b>Corrupción</b>	Regulación laboral restrictiva	Inestabilidad política	Criminalidad y robo	<b>Burocracia gobierno</b>
Bolivia	<b>Acceso financiero</b>	Regulación laboral restrictiva	Regulación moneda extranjera	<b>Burocracia gobierno</b>	Inadecuada oferta de infraestructura
Honduras	<b>Criminalidad y robo</b>	<b>Corrupción</b>	<b>Burocracia gobierno</b>	<b>Acceso financiero</b>	<b>Impuestos</b>
Nicaragua	<b>Burocracia gobierno</b>	Inadecuada oferta de infraestructura	<b>Fuerza de trabajo poco educada</b>	<b>Inestabilidad política</b>	<b>Corrupción</b>
Barbados	<b>Burocracia gobierno</b>	<b>Acceso financiero</b>	Baja ética en fuerza de trabajo laboral	Poca innovación	Impuestos
Surinam	Burocracia gobierno	Corrupción	Acceso financiero	Inestabilidad política	Inflación

Fuente: The Global Competitiveness Report 2012-2013, WEF

Nota. En negrita se han resaltado aquellos factores que también fueron identificados en los diagnósticos EPES como principales obstáculos

### Anexo 8b. Las propuestas para mejorar el entorno de negocios en Barbados y Surinam

#### Barbados

En el 2012, a partir del diagnóstico EPES se analizaron propuestas para 13 condiciones y se seleccionaron los siguientes tres ejes en la Matriz de prioridades: (a) educación, formación y aprendizaje permanente, (b) cultura empresarial, y (c) ambiente legal y regulatorio. Transversalmente se definieron otras dos prioridades: el respeto de los derechos humanos universales y las normas internacionales de trabajo; y el medio ambiente.

En el primer eje se definió realizar capacitaciones sobre creación y mejora de negocios en escuelas. En el segundo eje, desarrollar programas de aprendizaje, tutoría y formación para fomentar el espíritu empresarial. Y en el tercer eje, mejorar el marco legislativo y reglamentario (tributario, laboral) para facilitar la creación y desarrollo de PYMES, así como brindar SDE a las PYMES (ventanilla única para las PYME, portal de la PYME como centro de información, unidad de asesoramiento para PYMES para cumplir con la legislación).

#### Surinam

En el 2015, se elaboró una Matriz de prioridades en torno a los siguientes tres ejes, que son similares a los de Barbados: (a) marco legal y normativo, (b) cultura empresarial, y (c) educación, formación y aprendizaje. También se identificaron otros dos, cuya implementación depende exclusivamente del sector público: buen gobierno y política macroeconómica estable.

En el primer eje se definió apoyar la aprobación de propuestas legislativas para eliminar restricciones para el desarrollo de las MYPES, realizar acciones vinculadas a mejorar la productividad y aplicar una política MYPES con el modelo del CARICOM. En el segundo eje, apoyar a los empresarios que inician (ampliando las facilidades de crédito, ofreciendo programas de formación y servicios de asesoramiento, introduciendo incentivos fiscales y promoviendo concursos de emprendimientos juveniles) y establecer más cooperativas. Y en el tercer eje, tener una mano de obra más calificada, apoyando el establecimiento de

la Autoridad Nacional de Capacitación y desarrollando programas de capacitación para emprendedores iniciales y existentes.

En cuanto al seguimiento a la implementación de estas acciones, STIA se ha encargado de ello, aunque varias dependen del Gobierno y el Parlamento, por ejemplo la aprobación de las leyes. Ante ello, STIA formó una alianza estratégica con la Unidad de Competitividad de Surinam (CUS), responsable de modernizar la legislación, para mejorar la facilidad de hacer negocios y el clima general de negocios.

#### **Anexo 8c. Las intervenciones vinculadas a la promoción de iniciativas empresariales y desarrollo de empresas y emprendimientos e intervenciones vinculadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables en Barbados y Surinam**

En Barbados la transición hacia una economía verde es una política del gobierno y se ha avanzado en la adopción de políticas y estrategias para un camino de desarrollo bajo en carbono. Este año el país ha sido aceptado para formar parte de la Alianza para la Acción hacia una Economía Verde (PAGE, por sus siglas en inglés)<sup>81</sup>.

En el 2016, con apoyo de la OIT, se llevó a cabo un taller tripartito para crear conciencia, fortalecer las capacidades y generar un diálogo sobre las estrategias para implementar la economía verde. En el taller se identificaron a los sectores turismo, construcción, agricultura y fabricación como claves para construir una economía verde y se recomendó utilizar la guía de recursos de la OIT "Greening economías, las empresas y puestos de trabajo: el papel de las organizaciones de empleadores en la promoción de empresas y economías ambientalmente sostenibles"<sup>82</sup> para fortalecer la capacidad de la CEB y sus afiliados respecto a la identificación de oportunidades para una mayor eficiencia de los recursos verdes, cadenas de valor, y la creación de un entorno de negocios propicio para las empresas sostenibles.

A partir de ello, se determinó llevar a cabo un estudio sobre habilidades verdes en Barbados, el cual está aún ejecución. Sin embargo, hasta la fecha aún no hay una intervención específica en algunos de los sectores priorizados para la construcción de la economía verde, tal como se había previsto en el CPO BRB 102

En Barbados los mandantes también han solicitado a OIT implementar actividades encaminadas a generar más y mejores empleos en Barbados en empresas multinacionales y sus cadenas de suministro, de manera similar a lo que se viene trabajando en Jamaica. Específicamente, solicitaron comprender mejor los marcos normativos vinculados con la Declaración sobre Empresas Multinacionales (EMN)<sup>83</sup> y cómo el impacto positivo en el empleo puede incrementarse con la aplicación de los principios de esta Declaración.

En el 2016, la OIT organizó un seminario en el que se identificaron retos y oportunidades del sector hotelaría y turismo. En este marco se han realizado talleres de sensibilización y formación sobre la Declaración EMN con participación de mandantes tripartitos así como estudios sobre el impacto laboral de las empresas multinacionales y su vinculación con las MYPES. Sin embargo, aún está pendiente formar

---

<sup>81</sup> Esta Alianza la conforman las agencias de las Naciones Unidas al llamado que le hizo la Declaración Río +20 "El futuro que queremos" para que apoyasen los países interesados en su transición hacia economías verdes más inclusivas. PAGE busca enfocar las inversiones y las políticas públicas hacia la creación de tecnologías más limpias, ecosistemas saludables, mano de obra verde calificada impulsada por instituciones fuertes y buena gobernanza.

<sup>82</sup> [http://www.ilo.org/global/topics/green\\_jobs/publications/WCMS\\_459948/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/topics/green_jobs/publications/WCMS_459948/lang-en/index.htm).

<sup>83</sup> El Consejo de Administración de la OIT aprobó la Declaración tripartita de principios sobre las EMN y la política social en su 204 reunión, 1977 y luego ha hecho enmiendas en 2000, 2006 y la última en el 2017. Esta Declaración es el único instrumento de la OIT que ofrece a las empresas orientación directa sobre política social y prácticas inclusivas, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo. Sus principios abarcan diferentes ámbitos como empleo, formación, condiciones de trabajo y de vida y las relaciones laborales



un Comité Interministerial para supervisar el compromiso de las empresas multinacionales con los trabajadores, otras entidades y MYPES, y establecer una Comisión Tripartita que revise la implementación de la Declaración EMN.

En Surinam se ha organizado un concurso para jóvenes emprendedores con un negocio formal de al menos 2 años de duración: se presentaron 30 de los cuales se admitieron 13 (los otros no cumplían con los requisitos de la formalidad y/o antigüedad), 4 fueron finalistas y 1 solo ganador. Luego, se ha difundido en televisión y otros medios de comunicación la historia de éxito de los 4 finalistas. Adicionalmente, se organizó una feria donde participaban todas las instituciones relevantes en temas de emprendimientos: registro de empresas, oficina de impuestos, instituciones financieras, Ministerio de Comercio, consultora, instituciones educativas, compañías de seguro, con el objetivo de proporcionar a empresarios aspirantes información completa sobre pasos para iniciar negocio. Participaron 22 organizaciones y 1000 personas durante todo el día.

También en Surinam se ha implementado el Programa SCORE en 4 empresas manufactureras, aunque a diferencia de Bolivia y de otros países de ALC, se ha hecho con una versión corta ("short SCORE") incluyendo elementos de los 5 módulos, con un entrenamiento de 2.5 semanas y 5 visitas de entrenadores para supervisar el progreso. Se trata del primer país del Caribe en implementar SCORE

Ambas experiencias responden directamente a ejes y resultados previstos en la Matriz de prioridades comentada en el acápite anterior<sup>84</sup> y se han desarrollado a satisfacción de los mandantes y las partes interesadas; no obstante, se tratan de intervenciones piloto y para que tenga algún efecto positivo se debería replicar a una escala mayor. Al respecto, se está negociando que el BID pueda financiar el próximo año la "versión completa" del Programa SCORE para unas 20 o más empresas y también llevarlo a Barbados.

---

<sup>84</sup> El concurso de emprendimiento para jóvenes es un producto previsto del resultado "apoyo a los empresarios que inician", mientras que el SCORE es un producto previsto del resultado "mejoras en productividad".

**Anexo 8d. Talleres de formación o capacitación vinculados a las empresas sostenibles, según países, 2014 – 2017**

País	Tema de formación	Detalles
Ecuador	Gerencia de organizaciones	En el 2015 la OIT llevó a cabo tres talleres de formación del Programa Instituto Latinoamericano de Gerencia de Organizaciones (ILGO), en base a las guías de ACTEMP "Una organización de empleadores eficaz"
	Trabajo decente, entorno propicio para empresas sostenibles y encadenamientos productivos	En el 2017 FEDECAIN, con apoyo de OIT, ha formado a 500 empresarios y miembros de la sociedad civil en principios de la OIT en las temáticas mencionadas. Adicionalmente, FEDECAIN junto con la OIT y la Universidad Técnica Particular de Loja están elaborando una plataforma de formación digital para capacitar a empresarios, sindicatos y otros actores sociales en los ODS y en elaborar diagnósticos y propuestas.
Bolivia	Responsabilidad social empresarial	En el 2014 CEPB creó en el 2014 la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URSE), para asesorar a sus afiliados en la temática, promover y visibilizar las acciones que se ejecutan como forma de gestión moderna y comprometida con la sociedad. En el bienio 2016 – 2017 la CEPB funda una Red local con 14 organizaciones y asume la Secretaría Ejecutiva del Pacto Global en Bolivia.
	Gerencia de organizaciones	Desde el 2015 la OIT llevó a cabo tres talleres de formación del Programa ILGO. Fueron capacitados aproximadamente 60 directores y ejecutivos de organizaciones empresariales (aproximadamente la mitad mujeres) en análisis político y cabildeo, RSE, diálogo social, coaching y liderazgo, acceso a recursos de cooperación para organizaciones de empleadores, negociación y manejo de conflictos.
Barbados	Productividad	En el 2017, como parte del proyecto de la UE "Desafíos para el sector del trabajo, el sector privado y los empleadores del Caribbean Forum - CARIFORUM", OIT brindó capacitación en herramientas para medir y mejorar productividad MYPES (SIMAPRO, SCORE, WISE). Participaron 24 personas, entre representantes de la Confederación de Empleadores de Barbados (BEC), gobierno y sindicatos.
	Gestión y evaluación de desempeño	BEC implementó el programa de capacitación en gestión y evaluación del desempeño: creación del ambiente adecuado, aprendizaje para desarrollar discusiones continuas, y el papel del gerente / supervisor en el desarrollo.
	Cooperativas	Un seminario a personal de la división de cooperativas del Ministerio de Comercio, representantes de cooperativas de servicios financieros, y empresarios independientes: normas que rigen las cooperativas, su estructura, cuestiones regulatorias en cooperativas, cómo diseñar un plan de marketing
Surinam	Responsabilidad social	STIA con apoyo de OIT y el Programa de Expertos Senior Holandeses (PUM) capacitaron sobre la nueva Hoja de Ruta de la RSE. La hoja de ruta de la RSE permite a las empresas introducir siete áreas temáticas ISO 26000 y generar un plan de acción. Asistieron entre 20 y 40 participantes
	Cooperativas	Formación a los miembros de la Federación de Empresarios en cooperativas para ayudar a crear y mantener puestos de trabajo: modelos, requisitos normativos e institucionales

**Anexo 8e. Espacios de diálogo bipartitos y tripartitos según países y contribución de la intervención de la OIT en materia de empresas sostenibles en la creación y/o fortalecimiento de estos espacios**

País	Espacios de diálogo	Tipo de espacios	Contribución de OIT a la creación y/o fortalecimiento de los espacios
Ecuador	<i>Consejo Nacional de Trabajo.</i> Había estado sin funcionar aproximadamente 6 años, pero se reactiva en el 2016 y pasa a llamarse Consejo Nacional de Trabajo y Salarios; de hecho, en el 2016 por primera vez se llegó a un acuerdo tripartito en salarios.	Tripartito	La creación del <i>CCPT</i> y el <i>Frente de Transparencia</i> formaban parte de las propuestas que hicieron a partir de diagnóstico EPES.
	<i>Consejo Económico Social (CES).</i> Creado en el 2015 y si bien al inicio hubo diálogo entre las partes con miras a generar ideas para fortalecer el aparato productivo y el emprendimiento, luego perdió fuerza y no ha producido mayores resultados	Bipartito (empleadores y trabajadores)	
	<i>Consejo Consultivo Productivo Tributario (CCPT).</i> Creado por el nuevo gobierno a mediados del 2017 para desarrollar políticas públicas. Este espacio incluye la conformación de 24 mesas nacionales sectoriales	Bipartito (gobierno y empleadores)	
	<i>Frente de Transparencia y Lucha contra la Corrupción.</i> Creado por el nuevo gobierno de Ecuador.	Bipartito (gobierno y empleadores)	
Bolivia	<i>Espacio para discutir los ajustes a los salarios.</i> A diferencia de otros países, no participan las organizaciones de empleadores	Bipartito (gobierno y trabajadores)	Algunas de las <i>mesas de diálogo</i> se crearon en el marco de la elaboración y discusión de las propuestas de CEPB para mejorar el entorno de negocios.
	<i>Consejo Económico Productivo.</i> Creada recientemente por el Presidente de la República como un espacio para tomar decisiones políticas sobre temas vinculados al desarrollo económico y productivo. Con el CEP también se institucionalizan 10 mesas de trabajo	Bipartito (gobierno y empleadores)	
	<i>Mesas de diálogo</i> para sectores o temáticas específicas	Bipartito (gobierno y empleadores)	
	<i>Programa SCORE.</i> El diálogo se da de manera continua porque es un elemento intrínseco al Programa ya que la intervención ocurre al interior de las empresas	Bipartito (empleadores y trabajadores)	
	<i>Comisión Técnico Política de Seguimiento del Programa SCORE.</i> Conformada por el Ministerio de Trabajo, la CEPB y la COB, encargada de aprobar la selección de los sectores, empresas beneficiarias y formadores, planificar y monitorear la implementación. Esta Comisión funcionó desde el 2013 hasta el 2015, año en el que el Ministerio de Trabajo decide dejar de integrar dicha instancia	Tripartito	
Honduras	<i>Consejo Económico Social (CES).</i> Creado en 1996 y se ha fortalecido con la Ley del CES y su Reglamento, que validan su institucionalidad como el único órgano de consulta tripartito en materia laboral del país; y que mencionan que las políticas de salario, formación profesional, seguridad social y seguridad y salud en el trabajo deben ser discutidas y consensuadas en el CES para que puedan elevarse al Congreso.	Tripartito	Cabe resaltar que el fortalecimiento de la estructura y funcionamiento del CES era una de las medidas propuestas por COHEP en 2013 para desarrollar empresas sostenibles. La Estrategia de Empresas Sostenibles 2017 es un buen complemento para la <i>estrategia Honduras 2020</i> , apuestan ambas por la competitividad, la Inversión, la productividad, la generación de empleo
	<i>Comisión de Salario Mínimo.</i> Se fija en base a la inflación y a la productividad, pero al no haber una medición oficial de esta última, se negocia políticamente. El 2016 se logró un acuerdo por 2 años	Tripartito	
	<i>Comisión Bipartita en el sector maquila.</i> Con el gobierno de intermediario. Se acuerdan no solamente salario mínimo sino también aspectos vinculados a la vivienda, negociación colectiva, servicio de salud, alimentación y guardería.	Bipartito (empleadores y trabajadores)	
	<i>Programa Nacional de Generación de Empleo y Crecimiento Económico Honduras 2020.</i> Creado en el 2016, es una iniciativa financiada por partes iguales por el gobierno y el sector privado. Busca generar altos niveles de crecimiento a través de la atracción de inversiones, el incentivo a las exportaciones y la generación masiva de empleos hacia el año 2020 en los sectores turismo, manufactura media, agroindustria, textiles, servicios complementarios y vivienda	Bipartito (empleadores y trabajadores)	

			y el crecimiento inclusivo y sostenible
Nicaragua	<i>Consejo Nacional de Salario Mínimo.</i> Fijan el salario anualmente y desde el 2009 se llegó a un acuerdo tripartito en 7 de los 8 procesos de negociación que se han llevado a cabo.	Tripartito	<i>Las mesas de trabajo</i> se crearon en el marco de la elaboración y discusión de las propuestas del COSEP para mejorar el entorno de negocios.
	<i>Acuerdos Tripartitos en las Zonas Francas.</i> Se han logrado acuerdos multianuales en salarios reales (lo cual genera previsibilidad y estabilidad para las inversiones) y en otros temas como formación, préstamos para viviendas y seguridad y salud en el trabajo	Tripartito	
	<i>Comité Asesor de Alto Nivel en el sector textil en las zonas francas.</i> En el marco del Programa BW, está conformado por las centrales sindicales que agrupan a los sindicatos de las fábricas, las Cámaras Textiles, el Ministerio de Trabajo y la Comisión Nacional de Zonas Francas, que regula a las empresas de dichas zonas. El Comité se encarga de discusiones más políticas.	Tripartito	
	<i>Comités Consultivos de Mejora (CCM) en las empresas que participan en el Programa Better Work.</i> El diálogo se da de manera continua porque es un elemento intrínseco al Programa ya que la intervención ocurre al interior de las empresas	Bipartito (empleadores y trabajadores)	El Programa Better Work es una de las intervenciones vinculadas a lugares de trabajo sostenibles y responsables
	<i>Mesas de trabajo</i> para discutir temas específicos	Bipartito (gobierno y empleadores)	
Surinam	<i>Consejo de Estado.</i> Se discuten leyes en el Parlamento	Tripartito	
	<i>Consejo de Asuntos de Trabajo.</i> Discuten código laboral y se impulsan medidas para mejorar la productividad de las empresas	Tripartito	
	<i>Consejo Económico Social.</i> Se reactivó en el 2016, asesora en salario mínimo y temas socioeconómicos	Tripartito	
	<i>Comité Nacional de Normas</i>	Tripartito	

## ANEXO 9. Contribución a los indicadores de la programación de OIT 2014-2015 y 2016-2017

### Anexo 9a. Contribución a los indicadores de la programación de OIT 2014 – 2015 y 2016 – 2017 vinculados a los resultados “promoción de empresas sostenibles” y “organizaciones de empleadores sólidas y representativas”

Indicadores <sup>85</sup>	Criterios de medición	Evidencia de cumplimiento
<p>Indicador 4.1: Estados Miembros en los que se ha alentado un entorno propicio para las empresas sostenibles mediante reformas políticas, jurídicas, institucionales o normativas</p> <p><i>(2014- 2015 Indicador 3.1: Número de Estados Miembros que, con el apoyo de la OIT, reforman sus marcos normativos o de políticas con el fin de hacer más propicio el entorno para las empresas sostenibles)</i></p>	<p>Los mandantes realizan una evaluación del entorno propicio, en consonancia con la resolución sobre la promoción de empresas sostenibles adoptada por la CIT 2007</p>	<p>*Las organizaciones de empleadores han elaborado Diagnóstico EPES en 5 países: <u>Ecuador, Bolivia, Honduras (2 veces), Nicaragua y Barbados</u></p>
	<p>Los mandantes formulan un plan de acciones prioritarias y establecen un marco de seguimiento y evaluación para calibrar el impacto de los cambios previstos en ese entorno.</p>	<p>*Las organizaciones de empleadores han elaborado Plan de acciones prioritarias en 4 países: <u>Ecuador, Bolivia, Honduras (2 veces), y Nicaragua</u></p> <p>*Matriz de prioridades en 2 países: Barbados y Surinam</p> <p>*Sin embargo, solamente en 1 de los 6 países (Honduras) se ha establecido un marco de seguimiento y evaluación</p>
	<p>El gobierno, en consulta con los interlocutores sociales, formula nuevas políticas y leyes o introduce cambios administrativos y normativos que contribuyen a crear un entorno propicio</p>	<p>*Cambios normativos vinculadas a la promoción de empresas sostenibles en 5 países: <u>Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua y Surinam</u></p>
<p>Indicador 4.2: Estados Miembros en los que se han diseñado y aplicado programas de apoyo a las empresas con el fin de promover prácticas empresariales responsables y sostenibles en las PYME, las cooperativas o las empresas multinacionales</p> <p><i>2014 – 2015 (Indicador 3.3: Número de Estados Miembros que, con el apoyo de la OIT, ponen en práctica programas para fomentar la adopción de prácticas empresariales responsables y sostenibles)</i></p>	<p>Se diseñan y aplican programas específicos para promover productividad y mejora de las condiciones de trabajo en PYME o cooperativas</p>	<p>*Programas específicos en 3 países: <u>Bolivia (SCORE), Nicaragua (Better Work) y Surinam (SCORE).</u></p> <p>*Las evaluaciones de los Programa muestran que hay resultados positivos en términos de generación de confianza entre trabajadores y empleadores, mejores relaciones laborales y mayor cumplimiento de normas laborales</p> <p>*Sin embargo, las evaluaciones no muestran evidencias de resultados positivos en términos de productividad de las empresas</p>
<p>Indicador 10.1: Organizaciones que han ajustado satisfactoriamente sus estructuras organizativas, o sus prácticas de gobernanza o gestión para incrementar su capacidad de liderazgo, eficacia, pertinencia y representatividad</p> <p><i>(2014 -2015 Indicador 9.1: Número de organizaciones nacionales de empleadores que, con el apoyo de la OIT, adoptan un plan estratégico para aumentar la eficacia de sus estructuras y prácticas de gestión)</i></p>	<p>Se refrenda y aplica un plan estratégico para la organización.</p>	<p>*En <u>Bolivia</u> se han elaborado planes estratégicos en 6 Federaciones Departamentales de la CEPB, que que han incluido un plan de fortalecimiento institucional, una visión estratégica de desarrollo productivo y una agenda de desarrollo regional</p> <p>*Sin embargo, estos planes se han elaborado el 2016 y 2017, por lo que aún no hay evidencias de su aplicación, excepto en Oruro</p>
	<p>Se adaptan y mejoran las estructuras de gestión y gobernanza o se establecen nuevas estructuras organizativas o se modifican las existentes a fin de mejorar la gobernanza</p>	<p>*En <u>Honduras</u> el 2013 se modificaron los estatutos de COHEP. Asimismo, COHEP, como parte de su estrategia en la temática de empresas sostenibles, creó en el 2014 una Gerencia de Empresas Sostenibles</p> <p>*En <u>Bolivia</u>, como parte de los planes estratégicos y de fortalecimiento institucional de 6 Federaciones Departamentales, se modificaron los estatutos de las Federaciones de Pando y Oruro</p>
<p>Indicador 10.2: Organizaciones que han conseguido crear, reforzar y prestar servicios sostenibles para responder a las necesidades de sus miembros efectivos y potenciales</p>	<p>La organización presta nuevos servicios y adopta un plan para la sostenibilidad de esos servicios</p>	<p>*En <u>Bolivia</u>, la CEPB desde el 2017 provee a sus afiliados el servicio de información económica</p>

<sup>85</sup> En esta columna se especifican los indicadores tal como fueron definidos en la programación 2016 – 2017 y 2014 – 2015; los de este bienio se está poniendo entre paréntesis y en cursivas.

<p><i>(2014 – 2015 Indicador 9.2: Número de organizaciones nacionales de empleadores que, con el apoyo de la OIT, crean o refuerzan considerablemente sus servicios para responder a las necesidades de sus miembros efectivos y potenciales)</i></p>		<p>*En <u>Honduras</u>, COHEP desde el 2017 provee a sus afiliados el servicio de auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral a través de la "Guía de diagnóstico empresarial"</p> <p>*En <u>Barbados</u>, BEC ha diseñado una herramienta de evaluación dirigida a sus afiliados para que puedan medir su productividad</p>
<p>Indicador 10.3: Organizaciones que han logrado mejorar su capacidad para analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas de entorno empresarial</p> <p><i>(2014 - 2015 Indicador 9.3: Número de organizaciones nacionales de empleadores que, con el apoyo de la OIT, aumentan su capacidad para analizar el entorno empresarial e influir en la formulación de políticas en los planos nacional, regional e internacional)</i></p>	<p>La organización formula estrategias de promoción, define posiciones de política bien documentadas o prepara material de promoción en función de las necesidades de los Miembros.</p> <p>La organización participa en diálogos o consultas con los gobiernos u otros interlocutores clave, establece alianzas o lanza campañas de promoción para ampliar la divulgación de sus posiciones de política</p>	<p>*Las organizaciones de empleadores han elaborado Plan de acciones prioritarias en 4 países: <u>Ecuador, Bolivia, Honduras (2 veces), y Nicaragua</u></p> <p>*Los Planes incluyen objetivos estratégicos, responsable de las acciones y plazos. Las organizaciones de empleadores han elaborado los Planes en base a información objetiva proporcionada por los diagnósticos EPES</p> <p>*En <u>Ecuador, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Barbados y Surinam</u> las organizaciones de empleadores han planteado sus propuestas a representantes del gobierno en espacios formales, sustentadas en información objetiva proporcionada por los diagnósticos del entorno</p> <p>*Adicionalmente, en los 6 países las organizaciones de empleadores participan de manera activa en una mayor cantidad de espacios formales de diálogo bipartito y tripartita</p>

## ANEXO 10. Presupuesto asignado para la promoción de empresas sostenibles, según Sub Región de América Latina y el Caribe

### Anexo 10a. Presupuesto asignado para el objetivo de promoción de empresas sostenibles y ejecución financiera, según Sub Región de América Latina y el Caribe, 2016 - 2017

	Presupuesto para el objetivo de la promoción de empresas sostenibles	% Presupuesto total (para todos los objetivos)	Nivel de ejecución financiera del presupuesto asignado a la promoción de empresas sostenibles
Países Andinos	\$3'849,263	24%	95%
Países de Centro América	\$530,972	24%	75%
Países del Caribe	\$42,081	0,2%	100%

Fuente: Información proporcionada por OIT

## **ANEXO 11. Puesto que ocupan Ecuador, Bolivia, Honduras a nivel de América Latina, para las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles**

### **Anexo 11a. Puesto que ocupan Ecuador, Bolivia, Honduras a nivel de América Latina, para las condiciones del entorno propicio para las empresas sostenibles, según tipo de contexto, 2016**

	Ecuador	Bolivia	Honduras	Nicaragua
Contexto microeconómico	14	20	16	18
Contexto macroeconómico	8	12	9	17
Contexto político institucional	8	12	19	9
Contexto social	6	19	17	12
Contexto medio ambiental	3	9	14	19

Fuente: "Consolidando el desarrollo de empresas sostenibles en América Latina y el Caribe", OIT - 2016

Nota. En todos los casos el total de países de América Latina que fueron evaluados es 20



## ANEXO 12. Estudios de Caso País

### Bolivia

Reporte de notas de la visita de campo al país: **BOLIVIA**

#### Evaluación Final de la Asistencia Técnica de OIT en el tema de Entornos Sostenibles

##### Consideraciones metodológicas

Se ha revisado la siguiente documentación :

- CPO BOL 105 y BOL 111.
- Agenda Patriótica 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020.
- MANUD 2013-2017.
- Diagnóstico EPES 2015 – CEPB.
- Informe de Resultados: Encuesta Sector Formal 2015 – CEPB.
- Agenda Preliminar del Sector Privado 2015 – CEPB.
- TDR y productos de los COLEXT.
- Informes parciales del Diagnóstico EPES y sobre otros documentos que forman parte de la metodología EPES (revisión de fuentes secundarias, entrevistas, grupos focales).
- Estudios complementarios elaborados con posterioridad al Diagnóstico EPES para enriquecer la propuesta de Agenda Preliminar.
- Documentación vinculada a las acciones de fortalecimiento institucional y provisión de nuevos y mejores servicios a los afiliados de las organizaciones empresariales (programas, presentaciones, artículos, manuales, listas de asistencia, planes de fortalecimiento).
- Evaluación externa del Programa SCORE.
- Documentación proporcionada por los mandantes (gobierno, organizaciones de empleadores) durante la misión de campo.
- Ley de Incentivos a Hidrocarburos, Ley 767 de diciembre 2015; Modificación del Código Tributario, Ley 812 de junio 2016; Ley de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, mayo 2017.
- The Global Competitiveness Report 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 y 2016-2017, WEF.
- Doing Business, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017, BM.
- CEPB Bolivia [www.cepb.org.bo](http://www.cepb.org.bo).
- Se ha entrevistado al Director ACTEMP de la OIT de la Oficina Sub Regional para Países Andinos y a 14 personas en Bolivia, incluyendo representantes de CEPB, gobierno, organizaciones de trabajadores, empresa encuestadora, Oficina de Proyectos de OIT en Bolivia y COLEXT de OIT

##### Contexto socio-económico y político

Durante la década 2004-2014, la economía boliviana creció a una tasa anual promedio del 4,9% debido a los altos precios de las materias primas, al aumento de las exportaciones de minerales y gas, y a una política macroeconómica prudente. Como consecuencia, la pobreza moderada se redujo del 59% al 39%, entre 2005 y 2014, y el coeficiente de Gini de desigualdad bajó de 0,60 a 0,47.

Pero en los últimos años, en un contexto internacional menos favorable, el crecimiento del PIB se redujo de un pico de 6,8% en 2013 a cerca de 4% en 2016 y la reducción de la pobreza y desigualdad ha perdido impulso. Las reservas internacionales son aun altas pese a que disminuyeron desde US\$ 15.100 millones, a finales de 2014, a cerca de US\$10.100 millones a fines de 2016. Entre tanto, los ahorros fiscales alcanzan a alrededor del 15% del PIB y la deuda pública bruta está cerca del 40%.

A principios de 2016 fue aprobado el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2016-2020, el cual incluye un amplio programa de inversiones públicas, financiado por los ahorros acumulados en la bonanza, créditos del BCB y endeudamiento externo. El plan también apela a un mayor dinamismo del sector privado y de la inversión extranjera directa.

Desde 2005 y con mayor énfasis con la elección del presidente Evo Morales en diciembre de 2009, Bolivia atraviesa por un periodo de transición política y de reorientación del Estado con la promoción de un modelo de democracia participativa intercultural, guiada por los mandatos de la Nueva Constitución Política del Estado, que incluye profundos cambios en materia de derechos humanos, equidad de género y reconocimiento de los derechos de los pueblos indígenas. En el 2009 el país cambió de constitución ha Estado Plurinacional.

- A nivel social, varios indicadores siguen muy por debajo de los promedios regionales y persisten marcadas desigualdades de bienestar entre zonas rurales y urbanas, entre regiones, entre hombres y mujeres, y entre ciudadanos indígenas y no indígenas. Este panorama está relacionado con la existencia de importantes inequidades en el acceso y la calidad de servicios sociales básicos. El Gobierno se ha planteado el reto de avanzar hacia sistemas universales de salud y educación en el marco de la “Agenda Patriótica del Segundo Centenario” propuesta por el Presidente del Estado Plurinacional de Bolivia en agosto de 2012.

##### Intervenciones de OIT desde 2014 - 2017 en promoción de empresas sostenibles

- Durante el bienio 2014 – 2015, se elaboró el diagnóstico de Evaluación del Entorno para el Desarrollo de Empresas Sostenibles (EPES) y se elaboró la Agenda Preliminar del Sector Privado.
- Durante el bienio 2016 – 2017 se mejoró la Agenda Preliminar del Sector Privado, priorizando algunas medidas, y se inició la implementación de algunas de las medidas propuestas en la Agenda.
- Durante el bienio 2016 – 2017 se elaboraron planes estratégicos de fortalecimiento institucional de Federaciones Departamentales y de un gremio de PYMES, y se ofreció un nuevo servicio de información económica a los afiliados de CEPB

- Durante los años 2014 – 2015 y 2016 – 2017 se desarrolla el Programa SCORE, dirigido a pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero

### Principales hallazgos

#### Pertinencia

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se justifica al tomar en cuenta que el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al año 2013, limitaba la creación y desarrollo de empresas sostenibles en Bolivia:

- Según el ranking de competitividad WEF en el período 2012 – 2013 el país ocupaba el puesto 104 entre 144 países, y dentro de los pilares que conforman el ranking las posiciones más bajas las ocupaba en “eficiencia del mercado de bienes” (puesto 138) y “eficiencia del mercado laboral” (132) y “preparación tecnológica” (127).
- Según el ranking Doing Business del BM, en el 2013 el país ocupaba el puesto 155 entre 189 países, y dentro de los indicadores que conforman el ranking las posiciones más bajas las ocupaba en “pago de impuestos” (puesto 180) y “apertura para negocios” (174).

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles también se justifica porque es un asunto prioritario para el país, a juzgar por su inclusión en la Agenda Patriótica 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020 y en el MANUD 2013-2017:

- La promoción de empresas sostenibles se vincula con el pilar # 6 (“soberanía productiva con diversificación”) de la Agenda Patriótica 2025 y Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020.
- La promoción de empresas sostenibles se vincula con el área prioritaria # 3 (“derechos económicos: modelo de economía plural y sostenible con medios de vida suficientes para todos/as”) del MANUD 2013-2017.

#### Diseño

La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles fue una respuesta a solicitud de asistencia técnica de la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB) quien, ante la falta de objetivos estratégicos en las organizaciones de empleadores y la falta de confianza de los empresarios en sus gremios, solicitó cooperación técnica para elaborar diagnósticos y propuestas sobre el entorno de negocios y, a partir de ello, recuperar institucionalidad.

Y para el bienio 2016-2017 la CEPB solicita apoyo para OIT para fortalecer a las Federaciones Departamentales para que puedan tener mayor incidencia en las políticas de desarrollo que impulsan los gobiernos regionales y locales. Estas Federaciones presentaban muchas debilidades institucionales en términos de organización, personal, conocimientos, acervo documentario, procedimientos y protocolos, infraestructura y mobiliario, discursos atomizados no vinculados al desarrollo de sus departamentos, ausencia de servicios a afiliados, entre otras.

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se incorporó en el CPO BOL 105 y se vincula al primer pilar del Programa de Promoción de Empresas Sostenibles: entorno propicio para empresas sostenibles, con el diagnóstico EPES y las propuestas para mejorar el entorno.

Para el bienio 2016 – 2017 también se decide intervenir en otro de los pilares en los que se basa el Programa de Empresas Sostenibles: lugares de trabajo sostenibles y responsables. Lo hace a través del Programa de promoción de empresas competitivas, responsables y sostenibles (SCORE) en el sector manufactura en La Paz y Santa Cruz, para mejorar el diálogo y cooperación entre empleadores y trabajadores en el lugar de trabajo, orientado al incremento de la productividad y a la mejora de las condiciones de trabajo. Esta intervención se incorpora en el CPO BOL 111

En los CPO BOL 105 y BOL 111 no se explicita cómo se pueden complementar y generar sinergias que contribuyan a la promoción de empresas sostenibles. Y tampoco hay objetivos, productos o actividades vinculadas específicamente a ampliar las oportunidades laborales y económicas para mujeres, así como su participación en la gestión y dirección de las empresas.

#### Efectividad

##### El diagnóstico EPES

El diagnóstico del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles ha sido elaborado por CEPB con apoyo de OIT, siguiendo la metodología sugerida en la CIT 2007 y las actividades previstas en la herramienta EPES. Se trata de un documento de alta calidad, que destaca por su amplitud (analiza condiciones del entorno económico, social, político institucional y medio ambiental); tamaño y representatividad de la muestra de empresas encuestadas (753 empresas, 85% formales y 15% informales y entre las formales 47% pequeñas y 53% medianas, en 3 ciudades: La Paz, Santa Cruz y Cochabamba); y rigurosidad metodológica y técnica durante cada una de etapas que tuvo el proceso de elaboración (revisión de fuentes secundarias, encuestas a empresas, entrevistas, grupos focales, análisis estadístico y econométrico).

De acuerdo al diagnóstico, los principales obstáculos que perciben los empresarios para la creación y desarrollo de empresas sostenibles se vinculan básicamente al contexto económico, principalmente la sobre regulación e inseguridad jurídica (insuficiente garantía de derechos de propiedad, respeto a contratos, protección a inversiones), los altos costos laborales, la presión tributaria alta, los servicios financieros y el contrabando.

#### Bolivia: Principales obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, de acuerdo a la percepción de los empresarios encuestados para el diagnóstico EPES

Entorno económico	Entorno político institucional	Entorno social	Entorno medio ambiental
-------------------	--------------------------------	----------------	-------------------------

<p>*Sobre regulación e inseguridad jurídica (garantía derechos de propiedad, respeto a contratos, protección a inversiones)</p> <p>*Altos costos laborales y de impuestos</p> <p>*Retención innecesaria de mercadería en adunas</p> <p>*Contrabando</p> <p>*Crédito interno no dirigido a actividades productivas</p>	<p>*Conflictos e inseguridad ciudadana</p> <p>*Falta de institucionalidad</p> <p>*Desconfianza de la población en los organismos de justicia, electorales y reguladores</p>	<p>*Precarias condiciones laborales de trabajadores (salario, seguridad social, informalidad)</p>	<p>*Creciente contaminación ambiental derivada del incremento de las emisiones de CO2.</p>
---	---	---	--

Cabe resaltar que hay bastante coincidencia con los factores más problemáticos para hacer negocios en Bolivia, que identificó The Global Competitiveness Report WEF para el período 2012 – 2013, también a partir de la percepción de ejecutivos encuestados: acceso financiero, regulación laboral restrictiva, regulación de moneda extranjera, burocracia en el gobierno e inadecuada oferta de infraestructura.

A diferencia de lo que sucedió con las organizaciones de empleadores, la participación del gobierno durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. Y en el caso de las organizaciones de trabajadores, no han tenido participación alguna.

A diferencia de Ecuador, además del Informe Final del Diagnóstico EPES, la CEPB publicó otro documento que solo incluyó los resultados de la aplicación de la encuesta a las empresas formales. Y la otra diferencia es que ninguno de estos documentos (y tampoco la Agenda) se presentaron en algún evento masivo, y de acuerdo a las personas entrevistadas esto se explica porque el contexto a fines del 2015 no era el más propicio (cambios en los Ministerios de Trabajo y Planificación de Desarrollo, disputas entre empleadores y trabajadores por el tema del segundo aguinaldo, entre otras razones).

#### Propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles

En el 2015, la CEPB elaboró una Agenda Preliminar del Sector Privado. Al año siguiente, tomando en cuenta la percepción de los empresarios sobre lo más urgente de trabajar, los resultados de los análisis económicos y econométricos realizados sobre los factores que tendrían mayor impacto en el entorno de negocios, las recomendaciones de expertos, y la agenda de gobierno plasmada en la Agenda Patriótica 2025, decide profundizar el análisis en determinados temas que formaban parte de la Agenda Preliminar: (a) productividad y regulación salarial, (b) incentivos económicos a inversiones, (c) contrabando y su impacto en la economía, (d) racionalización de regulación y fiscalización tributaria, y (e) simplificación de trámites y procedimientos para exportaciones e importaciones. En cada uno de estos 5 temas, se elaboraron documentos que ahondaban en la problemática, contenían propuestas de política y estimaban el impacto en caso se aplicasen estas propuestas.

Además, siguiendo las recomendaciones del diagnóstico EPES y de la Agenda Preliminar, en el 2016 también se institucionaliza el proceso de diálogo en 6 mesas sectoriales para mejorar ambientes de negocio: (a) productividad y empleo, (b) exportaciones, (c) trámites, (d) inversión pública nacional, (e) inversión pública extranjera, y (f) turismo. En estas mesas participaron representantes del sector privado (CEPB y sus Cámaras afiliadas) y el sector público (Ministerios de Trabajo, Planificación y Desarrollo, Desarrollo Productivo, Economía, Turismo, Obras Públicas y algunos de sus Vice Ministerios). En algunos casos, a partir de las mesas se formaron comisiones o grupos de trabajo para sectores específicos. Según las personas entrevistadas, el diagnóstico EPES y los 5 estudios adicionales han sido muy importantes para sustentar las posiciones y propuestas de la CEPB y sus Cámaras en estas mesas.

Producto de los resultados del diagnóstico EPES y de las 5 propuestas de política, así como de las discusiones en las mesas sectoriales y comisiones de trabajo, la CEPB ha planteado 81 propuestas de acción, principalmente en las siguientes materias: (a) tributaria, (b) incentivos (ley de promoción de inversiones), (c) exportaciones, (d) mercado, (e) asuntos laborales, (f) revisión de normativa para la inversión extranjera directa, (g) productividad, (h) institucionalidad, (i) burocracia, y (j) turismo. Según lo manifestado por la CEPB, se han priorizado 10 de estas propuestas, referidas a materias tributarias, incentivos, mercado y asuntos laborales.

#### Implementación de las propuestas

Según lo manifestado por la CEPB, a julio del 2017 las 10 propuestas priorizadas ya se habían socializado con el gobierno y 3 se habían discutido, existiendo pre acuerdos o voluntad favorable de ambas partes en 2 de ellas: (a) Formalización gradual – Facturas por efectivo, y (b) Liberación de garantías, habilitación efectiva de pólizas y trato a empresas nacionales en contrataciones públicas. En cambio, no ocurrió lo mismo con la propuesta de financiamiento para el desarrollo de empresas y Fondos de capital de desarrollo para PYMES.

Una limitación es que no existe un sistema de seguimiento formal a la implementación de las propuestas que permita identificar el nivel de avance y, en base a ello, poder establecer acciones que apunten a garantizar que las propuestas se van a implementar.

#### Programa SCORE

Hasta la fecha aproximadamente 60 empresas manufactureras pequeñas y medianas han recibido 2 de los 5 módulos del Programa: “Mejora de la cooperación en el lugar de trabajo” y “Mejora de la seguridad y salud en el trabajo”. En estas empresas laboran más de 10,000 trabajadores, de las cuales aproximadamente la tercera parte son mujeres.

Según la evaluación independiente realizada a fines del 2016, el efecto más relevante del SCORE en Bolivia ha sido la generación de confianza entre trabajadores y empleadores y sus mejores relaciones laborales. La misma fuente revela que en las empresas que ingresaron al programa entre 2013 y 2015 también se han producido efectos positivos en reducción de costos, rotación de personal, número de quejas recibidas, productos defectuosos, número de accidentes reportados; en cambio, no hay evidencias de impactos en la productividad en las empresas. Una de las principales razones es que el Programa sólo ha implementado 2 módulos y no los otros 3 que están más vinculados con los incrementos de la productividad.

#### Fortalecimiento institucional de organizaciones empresariales y de sus afiliados

Para el bienio 2016-2017 la CEPB busca fortalecer la institucionalidad de sus Federaciones Departamentales, en dos dimensiones: a nivel interno, mejorar sus capacidad administrativa y de servicios para atender demandas de sus afiliados; y a nivel externo, mejorando su capacidad para evaluar sus entornos y elaborar propuestas vinculadas al desarrollo productivo local y regional. Se definió que este fortalecimiento se refleje en planes estratégicos de las Federaciones Departamentales, los mismos que han incluido un plan de fortalecimiento institucional (que incluyó solicitud de servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica a la CEPB en gestión, manejo empresarial, liderazgo, imagen, y en los casos de Pando y Oruro adicionalmente la modificación de estatutos para la Federación), una visión estratégica de desarrollo productivo y una agenda de desarrollo regional.

Estos Planes han sido elaborados para las Federaciones de Pando, Beni, Oruro, Potosí, Chuquisaca y Tarija y el gremio CONAMYPE; de esta manera, se lograron cubrir los 6 departamentos que no son parte del eje central del país y no se incluyeron en el ámbito geográfico del diagnóstico EPES. La experiencia que ha tenido mejores resultados es la de Oruro, donde hubo un Comité Interinstitucional de Desarrollo tripartito que validó la propuesta, las propuestas de la Federación han sido recogidas y planteadas por el gobernador como propuesta regional, y donde la Federación ha solicitado acompañamiento a CEPB para implementar estrategia. El principal reto a futuro es dar seguimiento a su implementación. En cambio, no se tuvieron buenos resultados con CONAMYPE, donde lo que hubo en realidad fue un proceso de intercambio de información más que el fortalecimiento de un gremio.

#### Servicios a afiliados en información económica, asesoramiento en Responsabilidad Social Empresarial y capacitación en gestión empresarial

Tomando en cuenta que la información oficial disponible no siempre es oportuna, confiable y varía entre instituciones, la CEPB decidió generar estadísticas a partir de fuentes oficiales nacionales y externas y, en base a ella, brindar a sus afiliados (Federaciones Departamentales, cámaras, gremios, asociaciones, empresas) un servicio de información económica (SIE) que proporciona información histórica, coyuntura y predicciones sobre variables económicas y sociales. Este servicio se ofrece desde mediados del 2017 de manera virtual, incluye un software para consultas dinámicas, y es la propia CEPB quien lo mantiene y actualiza, y durante el primer mes recibió 531 consultas según la información proporcionada por los encargados de la administración del software. Los retos futuros son difundir el servicio entre sus afiliados para fomentar su utilización e incluir información desagregada a nivel regional

Asimismo, la CEPB creó en el 2014 la Unidad de Responsabilidad Social Empresarial (URSE), para asesorar a sus afiliados en la temática, promover y visibilizar las acciones que se ejecutan como forma de gestión moderna y comprometida con la sociedad, y ser la contraparte técnica del gobierno en RSE. En el bienio 2016 – 2017 la CEPB funda una Red local con 14 organizaciones y asume la Secretaría Ejecutiva del Pacto Global en Bolivia.

En relación a las capacitaciones a las organizaciones empresariales, desde el 2015 la OIT ha llevado a cabo tres talleres de formación del Programa ILGO, en base a las guías de ACTEMP “Una organización de empleadores eficaz” en Santa Cruz y Cochabamba, en el que fueron capacitados aproximadamente 60 directores y ejecutivos de organizaciones empresariales (casi la mitad mujeres) en análisis político y cabildeo, RSE, diálogo social, coaching y liderazgo, acceso a recursos de cooperación para organizaciones de empleadores, negociación y manejo de conflictos. La CEPB también trabajó en el fortalecimiento de organizaciones de mujeres empresarias de 6 regiones del país.

#### Contribución principal de la OIT

Durante el proceso de elaboración del diagnóstico tuvo un rol de acompañamiento a CEPB, que fue quien lideró todas las actividades, brindando apoyo técnico para el análisis de información y participando en discusiones sobre las propuestas de reforma.

Para la elaboración y discusión de las propuestas para mejorar el entorno de negocios, la OIT ha tenido una participación menos constante, pero igual se valora su apoyo a la CEPB en la creación de los grupos de trabajo internos para profundizar en el análisis de los principales problemas para el desarrollo productivo y social de Bolivia, dio soporte para organizar talleres para fundamentar el contenido de las propuestas de política pública, y apoyó técnicamente la elaboración de los planes estratégicos de las Federaciones Departamentales. A decir de los entrevistados, la contribución de la OIT se ha dado tanto en lo metodológico enseñando a la CEPB estrategias de negociación con el sector público, como en lo temático, a partir de la formación y experiencia de los especialistas en las diferentes áreas vinculadas a las propuestas que iba planteando la CEPB.

Y también se destaca el rol de la OIT como gestor técnico y financiero del Programa SCORE.

#### El tripartismo en la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles

Tal como estaba previsto en el CPO BOL 105, las organizaciones de empleadores han tenido un rol protagónico en la elaboración del diagnóstico EPES y de las propuestas que se derivaron de él orientadas a mejorar el entorno de negocios para la creación y desarrollo de empresas sostenibles.

En cuanto a la participación del gobierno, durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. En cambio, sí tuvieron un rol más activo en la fase de discusión en mesas de diálogo y comisiones de trabajo, y de implementación de las propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores. En cambio, las organizaciones de trabajadores no han participado ni en el diagnóstico ni en la discusión de las propuestas, pero sí en el Programa SCORE dado que se centra en el desarrollo de las relaciones de cooperación en el lugar de trabajo.

#### El diálogo social

Adicionalmente, cabe resaltar que en Bolivia existen instancias de diálogo entre mandantes, pero sobre todo de tipo bipartito entre organizaciones de trabajadores y el gobierno, y entre organizaciones de empleadores y el gobierno

- Entre organizaciones de trabajadores y gobierno, cada año para discutir los ajustes a los salarios. A diferencia de otros países, en esta instancia no participan las organizaciones de empresarios.
- Entre organizaciones de empresarios y gobierno, una de las instancias de diálogo más importantes es el CEP, creada recientemente por el Presidente de la República (junio 2017) como un espacio para tomar decisiones políticas sobre temas vinculados al desarrollo económico y productivo. Existen otros espacios de diálogo acotados a sectores o temáticas específicas, como por ejemplo las mesas de diálogo en temas vinculados a innovación tecnológica y productividad en los sectores textil, cuero y simplificación de trámites, implementadas en el marco del proyecto “Diálogos público y privado” que se viene llevando a cabo con financiamiento del gobierno de Dinamarca.

La intervención de la OIT en promoción de empresas sostenibles explica la creación de algunos espacios de diálogo, principalmente aquellos vinculados a mesas de diálogo y de trabajo y a los espacios bipartitos y comisiones tripartitas del Programa SCORE.

En cambio, casi no existen instancias visibles de diálogo tripartito. Una de las pocas excepciones ha sido la Comisión Técnico Política de Seguimiento del Programa SCORE, conformada por el Minsiterio de Trabajo, la CEPB y la Central Obrera Boliviana (COB), encargada de aprobar la selección de los sectores, empresas beneficiarias y formadores, así como de planificar y monitorear la implementación. Esta Comisión funcionó desde el 2013 hasta el 2015, año en el que el Ministerio de Trabajo decide dejar de integrar dicha instancia.

#### La incorporación del enfoque de género en la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles

Algunas de las propuestas para mejorar el entorno de negocios elaboradas por las organizaciones de empleadores, en Bolivia algunas instan al sector público y privado a promover el emprendimiento entre las mujeres, estimular la mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo y combatir cualquier tipo de discriminación. Sin embargo, este tipo de propuestas no representan ni el 5% del total y los argumentos para explicar ello son, de acuerdo a las entrevistas realizadas, principalmente dos: (a) las propuestas planteadas esperan beneficiar a la población en general, y ello incluye las mujeres; (b) la incorporación del enfoque de género se está dando más en otros tipos de intervención.

En el Programa SCORE se trata el tema en algunas de las sesiones de capacitación; sin embargo, no existe en el Programa una estrategia clara para la incorporación de las políticas para promover la igualdad de género en las empresas.

En cuanto a la participación de la mujer en las instancias directivas y en la estructura de gobernanza, se han conformado asociaciones de mujeres empresarias que pertenecen a la Cámara de Mujeres Empresarias de Bolivia (CAMEBOL).

En general, en Bolivia a pesar que a nivel discursivo sí se viene incorporando el enfoque de género en las organizaciones de empleadores, de trabajadores y en el gobierno y de algunos avances en términos de mayores diagnósticos y normatividad en temas laborales, sobre violencia de género y participación política de la mujer, aún no se evidencian avances significativos en cuanto a la participación de la mujer en el terreno profesional y empresarial.

#### Contribución a los resultados del Presupuesto y Programa de OIT

La intervención de OIT en promoción de empresas sostenibles en Bolivia ha contribuido con el cumplimiento de 2 indicadores del resultado “promoción de empresas sostenibles” de la programación y presupuesto 2014 – 2015 y de 3 indicadores del resultado “Organizaciones de empleadores sólidas y representativas”:

#### **Eficiencia y gestión**

Durante el período 2014 – 2017 el presupuesto asignado para llevar a cabo las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles en Bolivia han sido casi \$ 500 mil, de los cuales el 79% provienen de fondos RBSA y el 21% restante de RBTC. Hasta setiembre del 2017 se ha ejecutado poco más del 80%. Estos fondos, sumados a los que aportó CEPB, han permitido la realización de los productos y actividades previstas en el diseño de la intervención.

**Bolivia: Presupuesto asignado para las intervenciones de OIT vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, ejecución financiera y distribución del presupuesto según fondos, 2014 – setiembre 2017**

Total programado (\$)	Total ejecutado a setiembre 2017 (\$)	Nivel de ejecución financiera	% Total programado proveniente de RBSA	% Total programado proveniente de RBTC
494,507	405,144	82%	79%	21%

En cuanto al Programa SCORE, ha tenido un presupuesto de \$ 1.49 millones durante el período 2014 – 2017, de los cuales ha ejecutado hasta setiembre del 2017 el 96%.

Para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles en lo que respecta a la generación de entornos propicios (elaboración del diagnóstico EPES y propuestas de acción) se ha contado con el apoyo técnico del Departamento de Empresas de la OIT (principalmente a través de sus especialistas en Ginebra y también de la Oficina Sub Regional para Países Andinos) y del Departamento de ACTEMP (principalmente a través de sus especialistas de la Oficina Sub Regional para Países Andinos y en Ginebra).

En la organización de la OIT, Bolivia es una Oficina de Proyecto que forma parte de la Oficina Sub Regional para Países Andinos. Según los mandantes entrevistados durante la evaluación, las ventajas comparativas de la OIT respecto a otras agencias de cooperación internacional (como ONUDI, PNUD, ONU mujeres, Oficinas contra la droga, BM y BID) son la capacidad de los especialistas de OIT en temáticas específicas y en liderazgo de procesos, su experiencia en áreas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, su conocimiento sobre el sector empleador, la flexibilidad para ajustar la intervención, y que se trata de una institución que busca permanente impulsar el diálogo, fortalecer las capacidades de sus mandantes, que tiene prestigio y tiene muchas relaciones institucionales y políticas.

En los últimos años, los fondos de la cooperación internacional para proyectos de OIT (fondos XTBC) han disminuido debido, entre otras razones, a la desaceleración económica, a que ALC es una región compuesta mayoritariamente por países de renta media y media alta, a que los donantes estarían prefiriendo que los proyectos que financian estén a cargo de ONG de sus propios países, a que los costos administrativos de la OIT posiblemente sean mayores a las de otras instituciones que ejecutan proyectos.

Como es evidente, esta disminución de fondos XTBC ha generado que en los países existan cada vez menos proyectos: actualmente en Bolivia hay 5: diálogo social, SCORE, lucha contra peores formas de trabajo de mujeres indígenas en la construcción, asistencia técnica a CEPB, y asesoramiento a COB. Ello significa una disminución de personal en las Oficinas de Proyectos (como es el caso de Bolivia) lo que a su vez limita el posicionamiento de la OIT, la articulación de los esfuerzos públicos y privados, y hasta la capacidad para atender las demandas de los mandantes.

**Orientación hacia el impacto**

La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles ha generado efectos positivos en fortalecer a CEPB en sus capacidades de análisis del entorno, elaboración de propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, interacción con otros actores en instancias de debate, visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, y provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados.

- Respecto a la capacidad de análisis del entorno, CEPB ha elaborado, con apoyo de OIT, un diagnóstico del entorno muy completo y con alta rigurosidad técnica y metodológica. Adicionalmente, CEPB ha elaborado estudios complementarios vinculados a los aspectos que decidió priorizar como propuestas para mejorar el entorno de negocios.
- En cuanto a la capacidad de elaborar propuestas, CEPB ha elaborado un documento con propuestas, en base al diagnóstico EPES y tomando en cuenta la Agenda Patriótica 2025 y el Plan de Desarrollo Económico y Social 2016-2020.
- En relación a la capacidad de interacción con otros actores, CEPB ha planteado, en mesas de diálogo sectoriales, sus propuestas a representantes del gobierno, sustentadas en información objetiva proporcionada por el diagnóstico EPES.
- En relación a la visibilidad y representatividad, a partir del diagnóstico EPES y las propuestas, CEPB se ha posicionado como entidad que representa al sector empresarial del país. Asimismo, la URSE de la CEPB asume la Secretaría Ejecutiva del Pacto Global en Bolivia.
- Respecto a la provisión de nuevos servicios a sus afiliados, la CEPB provee desde el 2017 el servicio de información económica. Además, la CEPB en el 2016 y 2017, como parte de su estrategia de fortalecimiento institucional de sus Federaciones Departamentales, les ha brindado servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica en gestión, manejo empresarial, liderazgo, imagen; y en algunos casos la modificación de estatutos.

En Bolivia, entre el 2015 y 2017 se han producido algunas modificaciones normativas, que formaban parte de las propuestas de CEPB para mejorar el entorno de negocios y/o en las que participaron las organizaciones de empleadores en su discusión en mesas de diálogo o a través de análisis normativo. El trabajo realizado por CEPB, con apoyo de OIT, respecto a la promoción de empresas sostenibles ha contribuido a poner en agenda las modificaciones normativas, discutir las en base a información objetiva y enmarcarlas en líneas estratégicas definidas para darles una mayor coherencia y claridad en cuanto a su contribución a la creación y desarrollo de empresas:

- Ley de Incentivos a Hidrocarburos, Ley 767 de diciembre 2015. Promoción de las inversiones en actividades de exploración y explotación de hidrocarburos
- Modificación del Código Tributario, Ley 812 de junio 2016. Disminución considerable de multas e intereses; incorporación de la figura del “arrepentimiento eficaz”; y reducción del periodo de prescripción de la deuda.
- Ley de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa, mayo 2017. Registro para acreditar las MYPES; fomento de construcción de centros de innovación tecnológica; y mejora el acceso de los productores a las materias primas.

Estas modificaciones normativas se vinculan básicamente a reducción de costos (laborales, tributarios, fiscales), promoción de inversiones, mayor seguridad jurídica, simplificación de trámites para creación de empresas, lo cual es consistente con el hecho que las propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores, a partir del diagnóstico EPES, se vinculan principalmente a las condiciones del contexto económico. Sin embargo, no se vinculan directamente (aunque sí pueden contribuir) a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales.

#### **Orientación hacia la sostenibilidad**

Para consolidar las capacidades fortalecidas de CEPB está pendiente establecer mecanismos de seguimiento a las propuestas realizadas, asegurar la continuidad de las coordinaciones con las instituciones públicas para la concreción de las mismas, y gestionar recursos para financiar algunas de las líneas de acción sugeridas. Y para que las modificaciones normativas puedan tener efecto en mejorar el entorno está pendiente no solo que se reglamenten sino que se complementen con otras vinculadas al contexto económico y a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales. También se necesita difundir los nuevos servicios que CEPB ofrece a una mayor cantidad de afiliados y hacer seguimiento a su utilización.

En cuanto al Programa SOCRE cabe destacar que se cuenta ya con un grupo de 30 formadores en la metodología y que la CEPB y la OIT han elaborado un modelo de sostenibilidad para movilizar recursos privados y darle continuidad a su implementación; bajo este modelo, la CEPB tiene el liderazgo y rol promotor, la Cámara Nacional de Industrias es el gremio implementador, y la administración técnica está bajo un Comité Consultivo Tripartito. No obstante, los buenos resultados alcanzados en términos de generación de confianza y mejores relaciones laborales deben complementarse con otros más vinculados a la mejora de productividad en las empresas.

Pese a los avances y resultados positivos que ha tenido la intervención de OIT en la promoción de entornos para empresas sostenibles, en la actualidad el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al igual que hace cuatro años, continúa limitando la creación y desarrollo de empresas sostenibles, tal como lo muestran los resultados del Global Competitiveness Report de la WEF y del Doing Business del BM.

En el ranking de WEF sobre los factores que inciden en la competitividad, Bolivia ha retrocedido del puesto 104 en el período 2012-2013 (sobre 144 países) al puesto 121 en el período 2016-2017 (sobre 138 países). Al analizar este resultado según pilares que conforman el ranking se observa que lo que explica principalmente este resultado es la “estabilidad macroeconómica” ya que Bolivia bajó del puesto 49 al 110; otros pilares en los que Bolivia retrocedió en estos 4 años son “instituciones”, “sostitución empresarial” e “innovación”. Y cuando se comparan los factores más problemáticos para hacer negocios, de acuerdo a la percepción de los ejecutivos encuestados, en el período 2012 – 2013 con los del período 2016-2017, continúan siendo básicamente los mismos, es decir, acceso financiero, regulación laboral restrictiva y burocracia del gobierno.

En cambio, en el ranking Doing Business del BM que analiza y compara la normatividad que regula las actividades de las pequeñas y medianas empresas, los resultados muestran que Bolivia ha mejorado ligeramente su posición entre el 2013 y 2017, pasando del puesto 155 (entre 185 países) al 149 (entre 190 países). Al analizar los resultados según grupos de indicadores que conforman el ranking se tiene que el avance en Bolivia se explica principalmente por lo que ocurre en “obtención de electricidad” y “comercios transfronterizos”.

Para finalizar, a continuación se presentan los resultados principales de la opinión de las personas entrevistadas (representantes de las organizaciones empresariales, del gobierno y de las organizaciones de trabajadores) en Bolivia como parte de la evaluación realizada respecto a cuáles han sido los principales avances en los últimos años (respecto a las condiciones de entorno para empresas sostenibles) y en qué aspectos los avances han sido muy bajos o nulos. En general, hay bastante coincidencia con los resultados que se han presentado provenientes de fuentes secundarias, con una particularidad y es que los mandantes han destacado adicionalmente que se ha avanzado poco en lo que respecta a la calidad de los empleos.

**Bolivia: Percepción de entrevistados respecto a los principales avances y limitaciones respecto al entorno para empresas sostenibles**

Principales avances	Principales limitaciones
*Desarrollo de infraestructura de educación, salud, carreteras, agua y energía	*Burocracia y pago de impuestos altos para crear y desarrollar empresas *Contrabando e informalidad, competencia desleal entre formales e informales *Empleos de baja calidad, terciarización, incumplimiento de derechos laborales fundamentales *Limitada inversión en el sector privado *Política regulatoria muy estricta, desincentiva la formalización *Baja inclusión financiera para las MYPES

#### Lecciones aprendidas

1. Las dificultades para el diálogo tripartito pueden explicarse porque las prioridades en la agenda de los mandantes son diferentes; por prejuicios, costumbres y hasta cálculos políticos sobre equilibrios y relaciones de poder; y por la rotación de personal en los cargos de mayor jerarquía en organizaciones de trabajadores y del gobierno que no están preparadas para enfrentar el cambio de sus líderes.
2. El proceso de elaboración y aprobación de leyes suele ser complejo y tomar tiempo, no solo por las discusiones técnicas específicas a la materia sino porque a veces el contexto institucional, social, económico y político dilata el proceso; por ejemplo rotación del personal de las instituciones públicas ligadas a la elaboración de las normas o los períodos electorales en los que se suelen postergar las decisiones de aprobación de ciertas leyes.
3. La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno no solo supone tener un marco normativo más favorable sino también políticas públicas que apunten a lo mismo; y también requiere que se tome en cuenta a las organizaciones de trabajadores en las discusiones de propuestas para que éstas recojan los intereses y necesidades de ambas partes que son importantes para crear y consolidar una empresa.

#### Buenas Prácticas

1. El diagnóstico EPES ha sido permanentemente utilizado por CEPB para la elaboración de la Agenda del Sector Privado y es una referencia de consulta en discusiones y mesas de diálogo que han tenido con el gobierno, contribuyendo así a mejorar la calidad de las propuestas y discusiones, dándole el sustento técnico adecuado.
2. CEPB elaboró estudios complementarios al diagnóstico EPES vinculados a las temáticas específicas que se decidieron priorizar, lo que permitió mejorar la calidad de las propuestas para mejorar el entorno de negocios.
3. CEPB, además de ser los beneficiarios directos de la asistencia técnica brindada por la OIT, ha liderado el proceso de elaboración del diagnóstico EPES (junto con la OIT) y sobre todo el de elaboración de propuestas a partir de dicho diagnóstico. Cabe destacar además que este involucramiento se ha dado en los máximos cargos directrices y en la Alta Gerencia de dicha organización.
4. La CEPB ha buscado fortalecer la institucionalidad de sus Federaciones Departamentales, con la elaboración de planes estratégicos que incluyen un plan institucional, una visión estratégica de desarrollo productivo y una agenda de desarrollo regional. Como consecuencia, en la actualidad tienen al menos con normativas y procedimientos claros así como hitos para desarrollar acciones en los próximos años a nivel estratégico, operativo y visión de desarrollo regional.
5. La CEPB ha mejorado su capacidad para gestionar y conseguir recursos. Según lo mencionado por sus representantes, la dependencia financiera hacia la OIT se ha reducido significativamente: en el 2014, los fondos de OIT eran la segunda fuente de financiamiento para CEPB, mientras que actualmente obtienen muchos más recursos de proyectos con All Invest y con el gobierno de Dinamarca y de empresas grandes privadas, auspicios y actividades de capacitación.

#### Anexos

##### Anexo 1. Relación de personas entrevistadas

La entrevista con el Director de ACTEMP para la Oficina Sub Regional para Países Andinos se llevó a cabo la segunda semana de julio. La misión de campo en La Paz se efectuó entre el 17 y 21 de julio y se entrevistaron a las siguientes personas

	Apellido	Nombre	Organización	Cargo	Tipo de entrevistado
1	Villamil	Roberto	OIT	Director ACTEMP Oficina Sub Regional Países Andinos	Funcionario OIT
2	Agreda	Rodrigo	CEPB		Organización de empleadores
3	Valencia	José Luis	CEPB	Director Ejecutivo	Organización de empleadores
4	Pardo	Luis	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
5	Ríos	Jorge Luis	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
6	Espinoza	José Gabriel	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
7	Quispe	Jaime	Central Obrera Boliviana - COB	Secretario de Relaciones Internacionales	Organización de trabajadores
8	Barrancos	Horacio	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
9	Zavaleta	Rubén	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT



10	Mogrovejo	Rodrigo	OIT	Oficial Nacional	Funcionario OIT
11	Mercado	Marcelo	CIES Internacional	Director	Empresa encuestadora
12	Málaga	Milton	Ministerio de Desarrollo Productivo	Director de Planificación	Gobierno
13	Arequipa	Nelson	Ministerio de Desarrollo Productivo	Director de Desarrollo Productivo en Pequeña Escala	Gobierno
14	Salguero	José	Ministerio de Desarrollo Productivo	Jefe de la Unidad de Desarrollo Estratégico	Gobierno
15	Tapia	Roberto	Ministerio de Desarrollo Productivo	Profesional de Zona Franca	Gobierno

Reporte de notas de la visita de campo al país: **ECUADOR**

**Evaluación Final de la Asistencia Técnica de OIT en el tema de Entornos Sostenibles**

**Consideraciones metodológicas**

Se ha revisado la siguiente documentación :

- CPO ECU 804.
- Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013 – 2017 y 2017 – 2021.
- MANUD 2015-2018.
- Diagnóstico EPES 2015 – CEPB.
- Agenda Productiva para la Consolidación de Empresas Sostenibles 2015 – FEDECAIN.
- Agenda Productiva Sostenible Ecuador 2030 (avance parcial) – FEDECAIN.
- TDR y productos de los COLEXT.
- Informes parciales del Diagnóstico EPES y sobre otros documentos que forman parte de la metodología EPES (revisión de fuentes secundarias, entrevistas, grupos focales).
- Estudios complementarios elaborados con posterioridad al Diagnóstico EPES para enriquecer la propuesta de Agenda Productiva.
- Documentación proporcionada por los mandantes (gobierno, organizaciones de empleadores) durante la misión de campo.
- Ley Orgánica de Remisión de Intereses, Multas y Recargos, mayo 2015.
- The Global Competitiveness Report 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 y 2016-2017, WEF.
- Doing Business, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017, BM.
- FEDECAIN Ecuador [www.cee.org.ec](http://www.cee.org.ec).

Se ha entrevistado al Director ACTEMP de la OIT de la Oficina Sub Regional para Países Andinos y a 11 personas en Ecuador, incluyendo representantes de FEDECAIN, gobierno, organizaciones de trabajadores, empresa encuestadora, Oficina de Proyectos OIT en Ecuador y COLEXT de OIT.

**Contexto socio-económico y político**

Entre 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del PIB de 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público. Esto permitió un mayor gasto público, incluyendo la expansión del gasto social e inversiones emblemáticas en los sectores de energía y transporte. En ese periodo, la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% y el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0,54 a 0,47 debido a que los ingresos de los segmentos más pobres de la población crecieron más rápido que el ingreso promedio.

Este contexto que fue agravado por un terremoto que afectó la zona costera noroccidental del país el 16 de abril de 2016. Entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%.

En este periodo complejo, Ecuador enfrenta el desafío de alcanzar los consensos políticos necesarios para adecuar su economía al nuevo contexto internacional, retomar una senda del crecimiento sostenible con mayor participación del sector privado y proteger los avances sociales logrados durante la bonanza.

En el 2017 hubo cambio de mando en la Presidencia de la República, asumiendo Lenin Moreno quien reemplaza a Rafael Correa.

**Intervenciones de OIT desde 2014 - 2017 en promoción de empresas sostenibles**

- Durante el bienio 2014 – 2015, se elaboró el diagnóstico de Evaluación del Entorno para el Desarrollo de Empresas Sostenibles (EPES) y se elaboró la Agenda Productiva para la Consolidación de Empresas Sostenibles.
- Durante el bienio 2016 – 2017 se actualizó las propuestas para la consolidación de empresas sostenibles, elaborándose una Agenda Productiva Sostenible Ecuador 2030.
- Durante el bienio 2016 – 2017 se llevó a cabo el Proyecto “Reactivación y mejora de su negocio (REMESUN)” en las provincias de Manabí, Esmeraldas y Santo Domingo, zonas que fueron afectadas por un sismo ocurrido en abril del 2016.

**Principales hallazgos**

**Pertinencia**

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se justifica al tomar en cuenta que el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al año 2013, limitaba la creación y desarrollo de empresas sostenibles en Ecuador:

- Según el ranking de competitividad WEF en el período 2012 – 2013 el país ocupaba el puesto 86 entre 144 países, y dentro de los pilares que conforman el ranking las posiciones más bajas las ocupaba en “instituciones” (puesto 131), “eficiencia del mercado de bienes” (129) y “eficiencia del mercado laboral” (135).
- Según el ranking Doing Business del BM, en el 2013 el país ocupaba el puesto 139 entre 189 países, y dentro de los indicadores que conforman el ranking las posiciones más bajas las ocupaba en “apertura para negocios” (puesto 169) y “obtención de electricidad” (146).

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles también se justifica porque es un asunto prioritario para el país, a juzgar por su inclusión en los Planes Nacionales de Desarrollo y en el MANUD 2015-2018:

- La promoción de empresas sostenibles se vincula con el objetivo #8 (“consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”) y #9 (“impulsar la transformación de la matriz productiva”) del Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2013-2017 y con los objetivos #4 (“consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización”) y #5 (“impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”) del Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2017-2021.
- La promoción de empresas sostenibles se vincula con el resultado #5 (“desarrollo económico sostenible y equitativo”) del MANUD 2015-2018.

#### Diseño

La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles fue una respuesta a solicitud de asistencia técnica de la Federación de Cámaras de Industrias (FEDECAIN), quien consideró conveniente hacer un análisis profundo sobre el entorno de negocios ecuatoriano para conocer mejor la realidad, identificar aquellas áreas críticas que deben mejorarse, y plantear propuestas de reformas para contribuir al desarrollo de empresas sostenibles.

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se incorporó en el CPO ECU 804 y se vincula al primer pilar del Programa de Promoción de Empresas Sostenibles: entorno propicio para empresas sostenibles, con el diagnóstico EPES y las propuestas para mejorar el entorno.

Para el bienio 2016 – 2017 también se decide intervenir en otro de los pilares en los que se basa el Programa de Empresas Sostenibles: iniciativa empresarial y desarrollo de empresas y emprendimientos. Específicamente, se diseñó un Proyecto “Reactivación y mejora de su negocio (REMESUN)” en las provincias de Manabí, Esmeraldas y Santo Domingo, zonas que fueron afectadas por un sismo ocurrido en abril del 2016.

En el CPO ECU 804 se menciona que las propuestas de desarrollo productivo, de fortalecimiento institucional de las organizaciones empresariales y los servicios a ser ofrecidos a las empresas afiliadas deben incluir enfoques de género. Sin embargo, no hay objetivos, productos o actividades vinculadas específicamente a ampliar las oportunidades laborales y económicas para mujeres, así como su participación en la gestión y dirección de las empresas.

#### Efectividad

##### El diagnóstico EPES

El diagnóstico del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles ha sido elaborado por FEDECAIN, con apoyo de OIT, siguiendo la metodología sugerida en la CIT 2007 y las actividades previstas en la herramienta EPES. Se trata de un documento de alta calidad, que destaca por su amplitud (analiza condiciones del entorno económico, social, político institucional y medio ambiental); tamaño y representatividad de la muestra de empresas encuestadas (555 empresas, 80% formales y 20% informales y entre las formales 70% pequeñas y 30% medianas, en 4 ciudades: Guayaquil, Quito, Santo Domingo y Ambato); y rigurosidad metodológica y técnica durante cada una de etapas que tuvo el proceso de elaboración (revisión de fuentes secundarias, encuestas a empresas, entrevistas, grupos focales, análisis estadístico y econométrico).

De acuerdo al diagnóstico, los principales obstáculos que perciben los empresarios para la creación y desarrollo de empresas sostenibles se vinculan básicamente al contexto económico (ambiente regulatorio, servicios financieros, comercio e integración económica).

#### **Ecuador: Principales obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, de acuerdo a la percepción de los empresarios encuestados para el diagnóstico EPES**

Entorno económico	Entorno político institucional	Entorno social
*Entorno normativo tributario y laboral adverso y cambiante *Dificultades de acceso de PYMES al financiamiento *Barreras de entrada a productos e inversión extranjera	*Ineficiencia de entidades públicas de administración de justicia, aduanas y policía nacional *Corrupción	*Emprendimientos por necesidad y en sectores poco dinámicos y de bajo valor agregado *Poco apoyo al emprendimiento

Cabe resaltar que hay bastante coincidencia con los factores más problemáticos para hacer negocios en Ecuador, que identificó The Global Competitiveness Report WEF para el período 2012 – 2013, también a partir de la percepción de ejecutivos encuestados: corrupción, regulación laboral restrictiva, inestabilidad política, criminalidad y robo, y burocracia en el gobierno.

A diferencia de lo que sucedió con las organizaciones de empleadores, la participación del gobierno durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. Y en el caso de las organizaciones de trabajadores, no han tenido participación alguna.

En Ecuador se elaboró un solo documento final (el diagnóstico EPES), a diferencia de los otros países en los que adicionalmente se elaboró un documento que contenía exclusivamente los resultados de la encuesta a empresas. Por ese motivo, el diagnóstico EPES de Ecuador es el que presenta mayor cantidad de información basada en la encuesta a empresarios.

La presentación oficial del diagnóstico EPES se hizo en Congreso Industrial en octubre del 2015, un evento que contó con la asistencia de muchos representantes del gobierno, sector privado, academia y cooperantes.

#### Propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles

En el 2015, a partir de los resultados del diagnóstico EPES, la FEDECAIN elaboró una Agenda productiva para la consolidación de empresas sostenibles. La Agenda incluyó 29 objetivos, 54 lineamientos de política y 149 actividades referidas a cada una de las 17 condiciones para el entorno propicio evaluadas en el diagnóstico EPES. El 65% de estas actividades se vinculan a las condiciones del contexto económico, principalmente a políticas macroeconómicas estables, ambiente regulatorio, comercio e integración económica y acceso a servicios financieros, lo cual es consistente con lo que se acaba de mencionar respecto a los principales obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles identificados en el diagnóstico EPES.

En el 2016 FEDECAIN decide actualizar su propuesta y elaborar una Agenda Productiva Sostenible Ecuador 2030, básicamente por tres razones: (a) para poder darle un horizonte temporal más grande, (b) para poder incorporar las nuevas perspectivas de desarrollo económico, político e institucional que pueden darse en el país a partir del cambio de gobierno, y (c) para alinear las estrategias y medidas con los ODS, principalmente aquellos con incidencia directa en la gestión económica productiva.

La Agenda 2030 se empezó a elaborar en el último trimestre del 2016 pero en los primeros 6 meses se hizo con un perfil muy bajo porque el país estaba en campaña electoral y además “no tenía sentido iniciar discusiones con el gobierno saliente, si en los 10 años anteriores casi no habían existido espacios de diálogo para tratar estos temas”. Se espera finalizar la elaboración de la Agenda 2030 a fines del presente año para poder presentarla al gobierno. Si bien el actual gobierno ha mostrado en sus primeros meses de gestión apertura al diálogo, está latente el riesgo de que el sector público no acepte la Agenda (o lo haga parcialmente) ya que no han intervenido en la elaboración de la misma.

Las estrategias que plantea la Agenda 2030 se organizan en 5 ejes: (a) transformación productiva; (b) gobernabilidad y gestión pública; (c) desarrollo económico; (d) desarrollo social; y (e) recursos naturales y cambio climático. Como parte del proceso de elaboración de esta Agenda 2030 se han llevado a cabo los siguientes estudios, complementarios al diagnóstico EPES: (a) prospectiva al 2030 para identificar posibles escenarios en relación a la competitividad, productividad y entorno macroeconómico en los que se implementaría la Agenda; (b) identificación de indicadores para la implementación y evaluación de la Agenda, tomando en cuenta los 5 ejes y los ODS, y (c) potenciales alianzas estratégicas para la implementación de las políticas propuestas.

Cabe destacar que en durante el 2016 el contexto económico, político e institucional de país no fue el más apropiado para iniciar la implementación de las mismas. Buena parte del año 2016, debido a la coyuntura política y económica, no se avanzó en el tema de promoción de empresas sostenibles y recién a fines de dicho año se inició la elaboración de la Agenda 2030.

#### El Proyecto REMESUN

En el 2016 y 2017 se ha llevado a cabo el Proyecto Reactivación y Mejora de Su Negocio en Manaví, Esmeralda, Santo Domingo, zonas afectadas por sismo ocurrido en abril del 2016. Se ha trabajado de manera conjunta con el Ministerio de Industria y con el Ministerio de Trabajo, capacitando a emprendedores para reconstruir sus negocios, y elaborando estudios de demanda laboral y de capacidades que sirvan como base para el desarrollo de programas intensivos en empleo y de certificación laboral.

#### Capacitación a organizaciones de empleadores

En el 2015, la OIT llevó a cabo un taller de formación del Programa Nacional sobre Gerencia de Organizaciones de Empleadores (ILGO) en Guayaquil 2015, en base a las guías de ACTEMP “Una organización de empleadores eficaz”.

En el 2017 la FEDECAIN, con apoyo de OIT, ha formado a aproximadamente 500 empresarios y miembros de la sociedad civil de diferentes ciudades en trabajo decente, entorno propicio para empresas sostenibles y encadenamientos productivos en beneficio de PYMES. Adicionalmente, FEDECAIN junto con la OIT y la Universidad Técnica Particular de Loja están elaborando una plataforma de formación digital para capacitar a empresarios, sindicatos y otros actores sociales en los ODS y fortalecimiento de capacidades institucionales para elaborar diagnósticos y propuestas.

#### Contribución principal de la OIT

Durante el proceso de elaboración del diagnóstico tuvo un rol de acompañamiento a FEDECAIN, que fue quien lideró todas las actividades, brindando apoyo técnico para el análisis de información y participando en discusiones sobre las propuestas de reforma.

Para el desarrollo de Agenda Productiva 2030 la OIT ha colaborado con financiamiento y apoyo técnico en el desarrollo de talleres de validación con los empresarios a nivel nacional respecto a los lineamientos estratégicos de la Agenda Ecuador 2030, y con la elaboración de estudios, complementarios al diagnóstico EPES, que permitieron sustentar el contenido de la Agenda.

Otra contribución importante de OIT ocurre cuando ya se había empezado la elaboración de esta Agenda 2030: sugirió a FEDECAIN articular la Agenda con el Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador al 2030, para que existen más posibilidades que el gobierno pueda apropiarse de la Agenda y contribuir a su concreción. A partir de ello, sea concretó un nuevo estudio de potenciales alianzas estratégicas para la implementación de las políticas propuestas.

#### El diálogo social

Durante el bienio 2016-2017, se han producido algunos cambios en los espacios formales de diálogo social en el país:

- En el 2016 se reactiva el Consejo Nacional de Trabajo, espacio tripartito que había estado sin funcionar aproximadamente 6 años, y pasa a llamarse Consejo Nacional de Trabajo y Salarios; de hecho, en el 2016 en el marco de este Consejo por primera vez se llegó a un acuerdo tripartito en salarios.
- El Consejo Económico Social es un espacio entre empleadores y trabajadores creado en el 2015 y si bien al inicio hubo diálogo entre las partes con miras a generar ideas para fortalecer el aparato productivo y el emprendimiento, luego perdió fuerza y no ha producido mayores resultados.
- El Consejo Consultivo Productivo Tributario es un espacio entre gobierno y empleadores, creado por el nuevo gobierno de Ecuador a mediados del 2017 para desarrollar políticas pública, y tienen un Comité Ejecutivo conformado por 6 representantes privados y 6 públicos. Este espacio se da en el marco del diálogo nacional convocado por el Presidente de la República en junio del 2017, el cual incluye además la conformación de 24 mesas nacionales sectoriales.
- El Frente de Transparencia y Lucha contra la Corrupción, también es un espacio entre gobierno y empleadores creado por el nuevo gobierno de Ecuador.

Cabe resaltar que si bien la creación de estos dos últimos espacios de diálogo no es una respuesta directa a pedidos de las organizaciones de empleadores, sí formaban parte de las propuestas que hicieron a partir del diagnóstico EPES.

#### **Eficiencia y gestión**

Durante el período 2014 – 2017 el presupuesto asignado para llevar a cabo las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles en Ecuador han sido casi \$ 450 mil, de los cuales el 87% provienen de fondos RBSA y el 13% restante de RBTC. Hasta setiembre del 2017 se ha ejecutado casi el 90%.

**Ecuador: Presupuesto asignado para las intervenciones de OIT vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, ejecución financiera y distribución del presupuesto según fondos, 2014 – setiembre 2017**

Total programado (\$)	Total ejecutado a setiembre 2017 (\$)	Nivel de ejecución financiera	% Total programado proveniente de RBSA	% Total programado proveniente de RBTC
441,452	388,420	88%	87%	13%

Estos fondos, sumados a los que aportó FEDECAIN, han permitido la realización de los productos y actividades previstas; sin embargo, durante gran parte del 2016 prácticamente no hubo avance alguno debido a la situación económica y política que atravesaba el país.

Para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles en lo que respecta a la generación de entornos propicios (elaboración del diagnóstico EPES y propuestas de acción) se ha contado con el apoyo técnico del Departamento de Empresas de la OIT (principalmente a través de sus especialistas en Ginebra y también de la Oficina Sub Regional para Países Andinos) y del Departamento de ACTEMP (principalmente a través de sus especialistas de la Oficina Sub Regional para Países Andinos y en Ginebra).

En la organización de la OIT, Ecuador es una Oficina de Proyecto que forma parte de la Oficina Sub Regionales para Países Andinos. Según los mandantes entrevistados durante la evaluación, las ventajas comparativas de la OIT respecto a otras agencias de cooperación internacional (como PNUD y gobiernos de países de la Unión Europea) son la capacidad de los especialistas de OIT en temáticas específicas y en liderazgo de procesos, su experiencia en áreas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, su conocimiento sobre el sector empleador, la flexibilidad para ajustar la intervención, y que se trata de una institución que busca permanente impulsar el diálogo, fortalecer las capacidades de sus mandantes, que tiene prestigio y tiene muchas relaciones institucionales y políticas.

En los últimos años, los fondos de la cooperación internacional para proyectos de OIT (fondos XTBC) han disminuido debido, entre otras razones, a la desaceleración económica, a que ALC es una región compuesta mayoritariamente por países de renta media y media alta, a que los donantes estarían prefiriendo que los proyectos que financian estén a cargo de ONG de sus propios países, a que los costos administrativos de la OIT posiblemente sean mayores a las de otras instituciones que ejecutan proyectos.

Como es evidente, esta disminución de fondos XTBC ha generado que en los países existan cada vez menos proyectos: actualmente en Ecuador hay 3, uno vinculado a la erradicación trabajo infantil, el de REMESUN, y el de fortalecimiento a FEDECAIN. Ello significa una disminución de personal en las Oficinas de Proyectos (como es el caso de Ecuador) lo que a su vez limita el posicionamiento de la OIT, la articulación de los esfuerzos públicos y privados, y hasta la capacidad para atender las demandas de los mandantes.

Durante la intervención evaluada no se ha coordinado mucho con instituciones académicas y organismos de las Naciones Unidas para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles. Asimismo, han sido muy pocas las acciones de seguimiento y difusión de los avances, y no se ha producido intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre países y sistematización de aprendizajes.

#### **Orientación hacia el impacto**

La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles ha generado efectos positivos en fortalecer a FEDECAIN en sus capacidades de análisis del entorno, elaboración de propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, y visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores.

- Respecto a la capacidad de análisis del entorno, FEDECAIN ha elaborado, con apoyo de OIT, un diagnóstico del entorno muy completo y con alta rigurosidad técnica y metodológica. Adicionalmente, FEDECAIN ha elaborado estudios complementarios vinculados a los aspectos que decidió priorizar como propuestas para mejorar el entorno de negocios.
- En cuanto a la capacidad de elaborar propuestas, FEDECAIN elaboró inicialmente una Agenda Productiva y luego la actualizó, en base al diagnóstico EPES y tomando en cuenta los planes de desarrollo nacionales y los ODS.
- En relación a la visibilidad y representatividad, FEDECAIN hizo la presentación pública del diagnóstico EPES y de la Agenda Productiva, en un evento con mucha concurrencia. Además, FEDECAIN participa de manera activa en una mayor cantidad de espacios formales de diálogo bipartito y tripartito, en los que plantean sus propuestas sustentadas en información objetiva proporcionada por el diagnóstico EPES y los estudios complementarios. Y en el 2016 la Cámara de Industrias y Producción fue electa como miembro del Directorio de la Red del Pacto Mundial en Ecuador.

La intervención de OIT en promoción de empresas sostenibles en Ecuador ha contribuido con el cumplimiento de 1 indicador del resultado “promoción de empresas sostenibles” de la programación y presupuesto 2014 – 2015 y de 1 indicador del resultado “Organizaciones de empleadores sólidas y representativas”:

#### **Orientación hacia la sostenibilidad**

Para consolidar las capacidades fortalecidas de FEDECAIN está pendiente establecer mecanismos de seguimiento a las propuestas realizadas, coordinar con las instituciones públicas para la concreción de las mismas, y gestionar recursos para financiar algunas de las líneas de acción sugeridas.

Pese a los avances y resultados positivos que ha tenido la intervención de OIT en la promoción de entornos para empresas sostenibles, en la actualidad el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al igual que hace cuatro años, continúa limitando la creación y desarrollo de empresas sostenibles, tal como lo muestran los resultados del Global Competitiveness Report de la WEF y del Doing Business del BM.

En el ranking de WEF sobre los factores que inciden en la competitividad, Ecuador ha retrocedido del puesto 86 en el período 2012-2013 (sobre 144 países) al puesto 91 en el período 2016-2017 (sobre 138 países). Al analizar este resultado según pilares que conforman el ranking se observa que lo que explica principalmente este resultado es la “estabilidad macroeconómica” ya que Ecuador bajó del puesto 37 al 83; otros pilares en los que Ecuador retrocedió en estos 4 años son “preparación tecnológica” e “innovación”. Y cuando se comparan los factores más problemáticos para hacer negocios, de acuerdo a la percepción de los ejecutivos encuestados, en el período 2012 – 2013 con los del periodo 2016-2017, continúan siendo básicamente los mismos, es decir, corrupción, burocracia del gobierno y regulación laboral restrictiva.

En cambio, en el ranking Doing Business del BM que analiza y compara la normatividad que regula las actividades de las pequeñas y medianas empresas, los resultados muestran que Ecuador ha mejorado significativamente su posición entre el 2013 y 2017, pasando del puesto 139 (entre 185 países) al 114 (entre 190 países). Al analizar los resultados según grupos de indicadores que conforman el ranking se tiene que el avance en Ecuador se explica principalmente por lo que ocurre en “manejo de permisos de construcción”, “obtención de electricidad”, “registro de propiedad” y “comercios transfronterizos”

Para finalizar, a continuación se presentan los resultados principales de la opinión de las personas entrevistadas (representantes de las organizaciones empresariales, del gobierno y de las organizaciones de trabajadores) en Ecuador como parte de la evaluación realizada respecto a cuáles han sido los principales avances en los últimos años (respecto a las condiciones de entorno para empresas sostenibles) y en qué aspectos los avances han sido muy bajos o nulos. En general, hay bastante coincidencia con los resultados que se han presentado provenientes de fuentes secundarias, con una particularidad y es que los mandantes han destacado adicionalmente que se ha avanzado poco en lo que respecta a la calidad de los empleos

**Ecuador: Percepción de entrevistados respecto a los principales avances y limitaciones respecto al entorno para empresas sostenibles**

Principales avances	Principales limitaciones
* Infraestructura material * Cultura de emprendimiento e innovación * TIC, a partir del cambio en la matriz productiva, de un enfoque tradicional a uno de conocimiento * Mejores perspectivas para el diálogo, con el nuevo gobierno	* Gobernanza, estabilidad, paz social * Respeto a derechos humanos * Política macroeconómica * Inseguridad jurídica para inversionistas, continuos cambios de normatividad en temas tributarios principalmente * Informalidad, empleo inadecuado, sin seguridad social

### Lecciones aprendidas

1. El proceso de elaboración y aprobación de leyes suele ser complejo y tomar tiempo, no solo por las discusiones técnicas específicas a la materia sino porque a veces el contexto institucional, social, económico y político dilata el proceso; por ejemplo rotación del personal de las instituciones públicas ligadas a la elaboración de las normas o los períodos electorales en los que se suelen postergar las decisiones de aprobación de ciertas leyes.
2. La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno no solo supone tener un marco normativo más favorable sino también políticas públicas que apunten a lo mismo; y también requiere que se tome en cuenta a las organizaciones de trabajadores en las discusiones de propuestas para que éstas recojan los intereses y necesidades de ambas partes que son importantes para crear y consolidar una empresa.

### Buenas Prácticas

1. El diagnóstico EPES ha sido permanentemente utilizado por FEDECAIN para la elaboración de la Agenda Productiva y es una referencia de consulta en discusiones y mesas de trabajo que han tenido con el gobierno, contribuyendo así a mejorar la calidad de las propuestas y discusiones, dándole el sustento técnico adecuado.
2. FEDECAIN elaboró estudios complementarios al diagnóstico EPES vinculados a las temáticas específicas que se decidieron priorizar, lo que permitió mejorar la calidad de las propuestas para mejorar el entorno de negocios.
3. FEDECAIN, además de ser los beneficiarios directos de la asistencia técnica brindada por la OIT, ha liderado el proceso de elaboración del diagnóstico EPES (junto con la OIT) y sobre todo el de elaboración de propuestas a partir de dicho diagnóstico. Cabe destacar además que este involucramiento se ha dado en los máximos cargos directrices y en la Alta Gerencia de dicha organización.

### Anexos

#### Anexo 1. Relación de personas entrevistadas

La entrevista con el Director de ACTEMP para la Oficina Sub Regional para Países Andinos se llevó a cabo la primera semana de julio. La misión de campo en Quito se efectuó entre el 10 y 13 de julio y se entrevistaron a las siguientes personas

	Apellido	Nombre	Organización	Cargo	Tipo de entrevistado
1	Villamil	Roberto	OIT	Director ACTEMP Oficina Sub Regional Países Andinos	Funcionario OIT
2	Cevallos	Jorge	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
3	Zambrano	Pablo	FEDECAIN	Vicepresidente	Organización de empleadores
4	Zambrano	Ricardo	Ministerio de Industrias y Productividad	Asesor Ministerial	Gobierno
5	Zavala	Víctor	EKOS	Gerente	Empresa encuestadora
6	Prado	Julio José	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
7	Dávila	Pablo	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
8	Carpio	Guillermo	OIT	Oficial Nacional	Funcionario OIT
9	Farfán	María del Carmen	Ministerio de Trabajo - Dirección de Trabajo Infantil		Gobierno
10	Rojas	Luz	Ministerio de Trabajo - Dirección de Trabajo Infantil		Gobierno
11	Narvaez	Juan Pablo	Ministerio de Trabajo - Dirección de Trabajo Infantil		Gobierno
12	Arciniega	Jaime	Confederación Sindical de Ecuador - CSE	Presidente	Organización de trabajadores

## Honduras

Reporte de notas de la visita de campo al país: **HONDURAS**

### **Evaluación Final de la Asistencia Técnica de OIT en el tema de Entornos Sostenibles**

#### **Consideraciones metodológicas**

Se ha revisado la siguiente documentación :

- CPO HON 804, HON 801 y HON 129.
- Plan de Nación 2010 – 2022.
- PTDP 2012-2015.
- MANUD 2017-2021.
- Diagnóstico EPES 2012 – COHEP.
- Encuesta Empresarial de Honduras 2017 – COHEP.
- Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2013 – COHEP.
- Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2017 – COHEP.
- TDR y productos de los COLEXT.
- Informes parciales del Diagnóstico EPES y sobre otros documentos que forman parte de la metodología EPES (revisión de fuentes secundarias, entrevistas, grupos focales).
- Documentación vinculada a las acciones de fortalecimiento institucional y provisión de nuevos y mejores servicios a los afiliados de las organizaciones empresariales (programas, presentaciones, artículos, manuales, listas de asistencia, planes de fortalecimiento).
- Documentación proporcionada por los mandantes (gobierno, organizaciones de empleadores) durante la misión de campo.
- Ajuste a la Ley Marco de Protección Social, Decreto 56, agosto 2015; Nuevo Código Tributario, Decreto 170, diciembre 2016; Ajuste a la Ley de Inspección del Trabajo, Decreto 178, marzo 2017
- The Global Competitiveness Report 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 y 2016-2017, WEF.
- Doing Business, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017, BM.
- COHEP Honduras [www.cohep.com](http://www.cohep.com)

Se ha entrevistado a 8 funcionarios de la Oficina Sub Regional para Centro América de la OIT y a 19 personas en Honduras, incluyendo representantes de COHEP y cámaras afiliadas, gobierno, organizaciones de trabajadores, empresa encuestadora, Oficina de Proyectos de OIT en Honduras y COLEXT de OIT

#### **Contexto socio-económico y político**

La crisis financiera y política interna del 2009 marcó un hito negativo para el desarrollo del país. En los años anteriores a la crisis, la tasa de crecimiento económico promedio fue mayor al 6%, mientras en los años posteriores ha sido en promedio de alrededor del 3.5%. Como efecto del menor crecimiento económico, la informalidad que antes de la crisis era del 51% (2006 - 2007), en el 2015 alcanzó el 75%, mientras que la tasa de desempleo se incrementó en el mismo período de 4% a 7.4% y la proporción de hogares con pobreza extrema subió de 36% a 40%.

El mercado laboral del país es poco dinámico y de ingreso medio – bajo: la PEA representaba en 2016 el 45,3% de la población, de los cuales solo el 46,5% eran asalariados, pero son relativamente pocos los puestos laborales bien remunerados y estables. El 35,6% de la PEA son trabajadores por cuenta propia, y muchos hogares de las áreas urbanas dependen o del pluriempleo o de las remesas.

Otro problema en el país es la alta evasión contributiva para la seguridad social: al respecto, estudios de la OIT han evidenciado la existencia de problemas serios de evasión contributiva a la seguridad social, en sus diferentes formas, en prácticamente todos los sectores de actividad, incluyendo la evasión por parte de empresas de tamaño medio y grande de la economía formal. Se calcula que solo el 18% de la PEA cotizan al IHSS, situación que se ha mantenido en los últimos 10 años.

También hay una asignación insuficiente de recursos al Sistema de Seguridad Social: según datos de la OCDE en 1991 la contribución a la seguridad social era aproximadamente el 1.4% del PIB, mientras que para el 2014 fue 3%, lo cual se considera un crecimiento muy bajo, si se compara con Costa Rica, por ejemplo, que en el mismo período pasó de 4.4% a un 7.7%. Estas cifras colocan a Honduras, según el Banco Mundial, en penúltimo lugar en Centroamérica respecto al gasto en salud per cápita, superando únicamente a Nicaragua.

Existe un debilitamiento institucional y una alta percepción de uso indebido de los recursos públicos, mala administración de los recursos financieros o desorden administrativo, deficientes sistemas de información contable, falta de respeto a los procedimientos legales, debilitamiento del poder judicial y una alta impunidad. Esta situación incide en gran medida en la Seguridad Social y la Salud Pública de la población.

#### **Intervenciones de OIT desde 2014 - 2017 en promoción de empresas sostenibles**

- Durante el bienio 2012 – 2013, se elaboró el diagnóstico de Evaluación del Entorno para el Desarrollo de Empresas Sostenibles (EPES) y se elaboró la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2013.
- Durante los bienios 2014 – 2015 y 2016 – 2017 se implementaron la mayoría de las medidas propuestas en la Estrategia.



- Durante el bienio 2016-2017 se actualizó el diagnóstico, elaborando un documento “Encuesta Empresarial Honduras 2017” y la estrategia, elaborando la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2017.
- Durante el bienio 2014 – 2015 se llevó a cabo un proyecto piloto de empresas y empleos verdes, dirigido a mejorar la productividad y condiciones de trabajo de pequeñas y medianas empresas del sector hotelero
- Durante el bienio 2016-2017 se ofreció un nuevo servicio de auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral a los afiliados de COHEP.

## Principales hallazgos

### Pertinencia

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se justifica al tomar en cuenta que el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, al año 2013, limitaba la creación y desarrollo de empresas sostenibles en Honduras:

- Según el ranking de competitividad WEF en el período 2012 – 2013 el país ocupaba el puesto 90 entre 144 países, y dentro de los pilares que conforman el ranking las posiciones más bajas las ocupaba en “instituciones” (118), “eficiencia del mercado laboral” (puesto 134) e “innovación” (112).
- Según el ranking Doing Business del BM, en el 2013 el país ocupaba el puesto 125 entre 189 países, y dentro de los indicadores que conforman el ranking las posiciones más bajas las ocupaba en “cumplimiento de contrato” (179) y “protección de inversionistas minoritarios” (169).

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles también se justifica porque es un asunto prioritario para el país, a juzgar por su inclusión en el Plan de Nación Honduras 2010 – 2022, el PTDP 2012 – 2015 y en el MANUD 2017 - 2021.

- La promoción de empresas sostenibles se vincula con el lineamiento # 10 (“competitividad, imagen país y desarrollo de saberes productivos” del Plan de Nación 2010-2022.
- La promoción de empresas sostenibles se vincula con la prioridad #2 (“crear mayores oportunidades para las mujeres y los hombres, con objeto de que dispongan de ingresos y empleos decentes”) del PTDP 2012-2015.
- La promoción de empresas sostenibles se vincula con el área estratégica #3 (“una Honduras productiva, generadora de oportunidades y empleo digno, que aprovecha de manera sostenible sus recursos y reduce la vulnerabilidad ambiental”) del MANUD 2017-2021.

### Diseño

La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles fue una respuesta a solicitud de asistencia técnica del Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP) para llevar a cabo el diagnóstico del entorno de negocios utilizando la herramienta EPES así como el desarrollo de una agenda empresarial con propuestas orientadas a mejorar el entorno.

La intervención de la OIT en la promoción de empresas sostenibles se incorporó en el CPO HON 804 y se vincula al primer pilar del Programa de Promoción de Empresas Sostenibles: entorno propicio para empresas sostenibles, con el diagnóstico EPES y las propuestas para mejorar el entorno. Tomando en cuenta que el diagnóstico EPES y la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles se elaboraron durante el bienio 2012-2013, y que en los siguientes bienios se ha venido implementando la estrategia, para el bienio 2016 - 2017 se decidió actualizar ambos documentos.

A diferencia de otros países, en Honduras el CPO sí incorpora explícitamente en el diseño de los CPO, como un producto, los mecanismos de seguimiento a las propuestas que elabore el COHEP para mejorar el entorno de negocios.

Durante el período evaluado también se decidió intervenir en otro de los pilares en los que se basa el Programa de Empresas Sostenibles: lugares de trabajo sostenibles y responsables. Lo hace a través de un proyecto piloto de empresas y empleos verdes, dirigido a 10 pequeños y medianos hoteles en Tegucigalpa y San Pedro, para mejorar productividad y condiciones de trabajo por medio del diálogo y adopción de prácticas y tecnologías eco eficientes. También se previó desarrollar una política de empresas y empleos verdes. Esta intervención se incorpora en el CPO HON 129.

En los CPO HON 804 y HON 129 no se explicita cómo se pueden complementar y generar sinergias que contribuyan a la promoción de empresas sostenibles. Y tampoco hay objetivos, productos o actividades vinculadas específicamente a ampliar las oportunidades laborales y económicas para mujeres, así como su participación en la gestión y dirección de las empresas.

### Efectividad

#### El diagnóstico EPES (2012-2013)

Durante el bienio 2012 – 2013 el diagnóstico del entorno para el desarrollo de empresas sostenibles ha sido elaborado por COHEP, con apoyo de OIT, siguiendo la metodología sugerida en la CIT 2007 y las actividades previstas en la herramienta EPES. Se trata de un documento de alta calidad, que destaca por su amplitud (analiza condiciones del entorno económico, social, político institucional y medio ambiental); tamaño y representatividad de la muestra de empresas encuestadas (2,352 empresas, 68% formales y 32% informales; 77% microempresas, 13% pequeñas, 7% medianas y 3% grandes, en 13 departamentos); y rigurosidad metodológica y técnica durante cada una de etapas que tuvo el proceso de elaboración (revisión de fuentes secundarias, encuestas a empresas, entrevistas, grupos focales, análisis estadístico y econométrico).

De acuerdo al diagnóstico, los principales obstáculos que perciben los empresarios para la creación y desarrollo de empresas sostenibles se vinculan básicamente al contexto económico, principalmente la excesiva cantidad y costos de los procedimientos administrativos y pagos de impuestos y los largos procesos para hacer cumplir contrato y resolver disputas comerciales; el escaso y caro crédito a la producción y las insuficientes alternativas de financiamiento para las PYMES; las deficiencias en logística, administración y procedimientos aduaneros; y el desequilibrio fiscal debido a la estrechez de la base tributaria.

**Honduras: Principales obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, de acuerdo a la percepción de los empresarios encuestados para el diagnóstico EPES**

Entorno económico	Entorno político institucional	Entorno social	Entorno Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Excesiva cantidad y costos de los procedimientos administrativos y pagos de impuestos</li> <li>*Largos procesos para hacer cumplir contrato y resolver disputas comerciales</li> <li>* Escaso y caro crédito a la producción e insuficientes alternativas de financiamiento para las PYMES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conflictos e inseguridad ciudadana</li> <li>*Ineficiente de entidades públicas de administración, servicios de logística, inspección, procedimientos aduaneros</li> <li>*Corrupción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Deficiente provisión de servicios financieros y SDE para emprendimientos de los jóvenes</li> <li>*Deficiente calidad de la educación y formación</li> <li>*Baja cobertura a planes de pensiones y salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prácticas poco sostenibles en determinados sectores</li> <li>* Poca capacidad institucional para prevenir y reparar daños del medio ambiente.</li> </ul>

Cabe resaltar que hay bastante coincidencia con los factores más problemáticos para hacer negocios en Honduras, que identificó The Global Competitiveness Report WEF para el período 2012 – 2013, también a partir de la percepción de ejecutivos encuestados: criminalidad y robo, corrupción, burocracia del gobierno, acceso financiero e impuestos.

A diferencia de lo que sucedió con las organizaciones de empleadores, la participación del gobierno durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. Y en el caso de las organizaciones de trabajadores, no han tenido participación alguna.

La presentación oficial del diagnóstico EPES se hizo en el Encuentro Nacional Empresarial de setiembre del 2013, un evento que contó con la asistencia de muchos representantes del gobierno, sector privado, academia y cooperantes y candidatos a la Presidencia de la República.

Propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles (2013)

En el 2013, a partir de los resultados del diagnóstico EPES, COHEP elaboró una Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles en Honduras, que incluye 89 objetivos estratégicos y 133 medidas específicas para mejorar cada una de las 17 condiciones del entorno analizadas. El 50% de estas medidas se vinculan a las condiciones del contexto económico, principalmente al ambiente regulatorio, comercio e integración económica y acceso a servicios financieros, lo cual es coherente con los resultados del diagnóstico. En segundo lugar, destacan las propuestas vinculadas al entorno social (aproximadamente el 35% del total) sobre todo las cultura, emprendimiento e innovación, y educación, formación y aprendizaje.

Implementación y seguimiento de estrategias (2014-2017)

COHEP creó en el 2015 un Balance Scorecard como un mecanismo de monitoreo, evaluación y seguimiento de los resultados de la implementación de la Estrategia. Según el Balance Scorecard, a julio del 2017 la Estrategia tenía una ejecución global de 70% (promedio de porcentaje de ejecución de las 133 medidas propuestas), pero al desagregar por tipo de medida, aquellas que tienen un nivel de ejecución superior a 80% son aquellas vinculadas a la política macroeconómica; entorno jurídico y reglamentario; comercio e integración económica; cultura empresarial, emprendimiento e innovación; justicia e inclusión social; protección social; diálogo social; y respeto a los derechos humanos. En cambio, las que muestran un nivel de ejecución inferior al 50% son las relacionadas a tecnología de información y comunicaciones; infraestructura material; educación, formación y aprendizaje; paz y estabilidad política.

COHEP ha creado, dentro de su estructura organizativa, una Gerencia específica de Empresas Sostenibles, encargada de hacer seguimiento de las medidas propuestas y asegurar la implementación de aquellas cuya ejecución depende del sector privado. Esta Gerencia opera desde el 2014 y desde el presente año ya cuenta con un presupuesto regular permanente. Adicionalmente, COHEP constituyó un Comité Técnico Estratégico para dar seguimiento a la implementación de las medidas planteadas, y trabaja coordinadamente (en algunos casos

formalizado a través de convenios) para la implementación de algunas de las medidas planteadas en la Estrategia, con organizaciones empresariales, ONG, cooperación internacional (PNUD en temas de gobernanza y cultura empresarial, Unión Europea en comercio e integración, GIZ en educación, GOAL y Junior Achievement en justicia social).

#### Actualización del diagnóstico y las estrategias (2016-2017)

En el 2016, tomando en cuenta que el primer Diagnóstico EPES se había hecho hace 4 años, COHEP decide actualizar el estudio y también proponer nuevas medidas ya que las planteadas en el 2013 se habían implementado en su mayoría. Este estudio en realidad se trata de una Encuesta Empresarial y, por lo tanto, se basa exclusivamente en los resultados de la encuesta a empresas (2,751, es decir casi 20% más que el diagnóstico del 2012-2013) y además solo analiza algunos de los 17 pilares de la herramienta de evaluación EPES. En contraparte, añade temas de análisis como el nivel de asociatividad a organizaciones empresariales o gremiales y la opinión de las empresas sobre COHEP.

De acuerdo a este nuevo estudio, los obstáculos principales para crear y desarrollar empresas sostenibles son: (a) falta de garantías sobre derechos de propiedad, (b) la inseguridad ciudadana, (c) la informalidad, (d) el limitado acceso a financiamiento, (e) falta de capital humano adecuado, (f) costos de servicios públicos (sobre todo energía eléctrica y costos de servicios de almacenamiento, portuarios y aduaneros), y (g) problemas para realización de trámites en diferentes instituciones públicas. En general, todos estos obstáculos son los mismos que se identificaron en el primer Diagnóstico EPES, excepto el de la informalidad (que no era uno de los principales en aquel diagnóstico) y diálogo social (que sí aparecía como uno prioritario en el diagnóstico del 2012/2013 pero ya no aparece en el estudio actualizado).

A partir de la Encuesta Empresarial y de la evaluación del grado de avance en la Estrategia 2013, COHEP elaboró una nueva Estrategia Nacional para la Promoción de Empresas Sostenibles. Para ello, se seleccionaron como áreas prioritarias de intervención aquellas en las que, independientemente del nivel de implementación de las medidas planteadas en el 2013, existiría un mayor impacto positivo potencial y donde la puesta en marcha de las medidas tenga mayor viabilidad. Estas áreas son las siguientes: (a) comercio e integración, (b) marco jurídico y regulatorio, (c) servicios de desarrollo empresarial, (d) protección social, (e) gestión responsable del medio ambiente, (f) investigación y desarrollo para la investigación y (g) buena gobernanza.

La nueva Estrategia incluye 40 objetivos estratégicos y 56 medidas específicas para las diferentes áreas prioritarias. Estas cifras son considerablemente menores a las de la Estrategia del 2013, pero hay coincidencia en que aproximadamente la mitad se vinculan a las condiciones del contexto económico y que en segundo lugar, destacan las propuestas vinculadas al entorno social. Aproximadamente, el 60% de las medidas son nuevas, es decir, no se habían planteado en la Estrategia 2013.

La Encuesta Empresarial y la nueva Estrategia fue presentada en junio del 2017 en el Encuentro Nacional Empresarial, con la participación de aproximadamente 500 personas, incluyendo los Presidentes de los 3 poderes del Estado, candidatos presidenciales, cooperantes, empresarios, sociedad civil y la academia.

#### Intervenciones de OIT vinculadas a los lugares de trabajo sostenibles y responsables

Durante el bienio 2014 – 2015 COHEP intervino en la promoción de las empresas y empleos verdes, básicamente de dos formas: con un proyecto piloto con hoteles en Tegucigalpa y San Pedro; y desarrollando capacidades nacionales para acompañar, brindar asistencia, evaluar y hacer seguimiento a los hoteles.

Respecto a lo primero, el proyecto piloto se llevó a cabo con 10 hoteles (seleccionados por la Asociación de Pequeños Hoteles) con el objetivo de mejorar la productividad y condiciones de trabajo por medio del diálogo y adopción de prácticas y tecnologías eco eficientes. Para ello, se les capacitó, con apoyo de OIT y de la ONG CEGESTI, en la aplicación de la metodología Green Business Asia, en cooperación en el lugar de trabajo, seguridad y salud en el trabajo, y mejora continua centrada en las personas y sostenibilidad. En cuanto a lo segundo, se han formado facilitadores de universidades, empresas, Asociación de Hoteleros, Instituto de Turismo, Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP) en la metodología “Empresas más verdes y un mejor lugar de trabajo en el sector hotelero”, para que puedan capacitar, evaluar y hacer seguimiento a la implementación de prácticas verdes en estos 10 hoteles y otros que en un futuro también adopten este tipo de prácticas. Lamentablemente, COHEP ni OIT han realizado seguimiento al desarrollo de los hoteles que formaron parte del proyecto piloto, por lo que no se puede saber los efectos e impactos que ha tenido el proyecto.

COHEP también había previsto desarrollar una política que mejore el entorno para la generación de empresas y empleos verdes. En tal sentido, elaboró esta política y la presentó al CES pero no se concretó porque dicha instancia no le dio prioridad al tema.

#### Intervenciones vinculadas al fortalecimiento institucional de organizaciones empresariales y de sus afiliados

En el bienio 2016-2017 COHEP elaboró la “Guía de diagnóstico empresarial: conozca y mejore su cumplimiento laboral Honduras 2017”, una herramienta dirigida a las empresas que buscan aplicar la legislación nacional e internacional e implementar buenas prácticas. Este nuevo servicio a sus afiliados se da en un contexto en el que COHEP busca desarrollar negocios de manera más responsable, competitiva y sostenible, y es particularmente relevante en un país como Honduras con una economía abierta a los mercados internacionales y en el que, por lo tanto, hay mucha dispersión de la normatividad y desconocimiento de la misma por parte de las MYPES.

La herramienta de autoevaluación está disponible en la web de COHEP, de tal manera que las empresas pueden aplicarla fácilmente y de manera gratuita en línea y obtener sus resultados de manera inmediata. Como parte de la intervención, también se han capacitado a 45 empresas de San Pedro y Tegucigalpa en la aplicación de esta herramienta. Una debilidad encontrada en la evaluación se da en el seguimiento al uso y efectividad de la herramienta, reflejado en que al momento del trabajo de campo realizado, COHEP no podía acceder a la información sobre cuántas empresas afiliadas ya habían aplicado el diagnóstico. Otro reto para los siguientes meses es divulgar la herramienta a más empresas, de diversos sectores y regiones, para seguir promoviendo la cultura del cumplimiento de la normatividad laboral.

#### Contribución principal de la OIT

Durante el proceso de elaboración del diagnóstico tuvo un rol de acompañamiento a COHEP, que fue quien lideró todas las actividades, brindando apoyo técnico para el análisis de información y participando en discusiones sobre las propuestas de reforma.

Para la elaboración y discusión de las propuestas para mejorar el entorno de negocios, la OIT ha tenido una participación menos constante, pero igual se valora su apoyo a COHEP. A decir de los entrevistados, la contribución de la OIT se ha dado básicamente en lo temático, a partir de la formación y experiencia de los especialistas en las diferentes áreas vinculadas a las propuestas que iba planteando la COHEP.

Cabe destacar que la participación de la OIT en la Encuesta Empresarial y las Estrategias planteadas por el COHEP en el 2016 – 2017 fue menor que la del primer Diagnóstico EPES y la primera Estrategia, ya que en este último bienio COHEP ya contaba con la experiencia para llevar a cabo el proceso sin depender tanto de la asistencia técnica de la OIT y también con mayores recursos económicos para financiarlo.

En la guía de auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral, la OIT contrató COLEXT para elaborar la herramienta de auto evaluación en línea, y en la promoción de empresas y empleos verdes apoyó con la organización de los talleres de formación a los hoteles y a los facilitadores.

#### El tripartismo en la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles

Tal como estaba previsto en el CPO HON 804, las organizaciones de empleadores han tenido un rol protagónico en la elaboración del diagnóstico EPES y de las propuestas que se derivaron de él orientadas a mejorar el entorno de negocios para la creación y desarrollo de empresas sostenibles.

En cuanto a la participación del gobierno, durante la elaboración del diagnóstico EPES se ha limitado a ser una fuente esporádica de consulta en las entrevistas o grupos focales. En cambio, sí tuvieron un rol más activo en la fase de discusión y sobre todo implementación de las propuestas planteadas por las organizaciones de empleadores, principalmente porque, de acuerdo a la propuesta, el sector público era el principal responsable de llevar a cabo aproximadamente el 60% de las medidas. Y según el Balance Score Card de COHEP, el nivel de ejecución promedio de estas medidas a cargo del sector público es muy similar al de aquellas a cargo del sector privado : aproximadamente 70%

En cambio, las organizaciones de trabajadores no han participado ni en el diagnóstico ni en la discusión de las propuestas.

#### El diálogo social

En Honduras las instancias de diálogo tripartito más relevantes para la temática de empresas sostenibles son el CES y la Comisión de Salario Mínimo.

- El CES fue creado en 1996 y se ha fortalecido con la Ley del CES y su respectivo Reglamento, que validan su institucionalidad como el único órgano de consulta tripartito en materia laboral del país; y que mencionan que las políticas de salario, formación profesional, seguridad social y seguridad y salud en el trabajo deben ser discutidas y consensuadas en el CES para que puedan elevarse al Congreso. Cabe destacar que el fortalecimiento de la estructura y funcionamiento del CES era una de las medidas propuestas por COHEP en 2013 para desarrollar empresas sostenibles.
- En cuanto al salario mínimo, éste se fija en base a la inflación y a la productividad, pero al no haber una medición oficial de esta última, se negocia políticamente.

También existen espacios de diálogo bipartitos en Honduras:

- Entre empleadores y trabajadores, para respetar derechos de trabajadores e insumos previsionales. Principalmente en el sector maquila, donde hay una Comisión Bipartita entre trabajadores y empleadores con el gobierno como intermediario, en la que se acuerdan no solamente salario mínimo sino también aspectos vinculados a la vivienda, negociación colectiva, servicio de salud, alimentación y guardería.
- Entre empleadores y gobierno, como el Programa Nacional de Generación de Empleo y Crecimiento Económico Honduras 2020 (más conocido como la Alianza privada pública 2020), que es una instancia creada en el 2016 que busca contribuir a la generación de empleos e inversión, priorizando los siguientes sectores: turismo, manufactura media, agroindustria, textiles, servicios complementarios y vivienda.

### La incorporación del enfoque de género en la generación de un entorno propicio para la creación y desarrollo de empresas sostenibles

Algunas de las propuestas planteadas (y ejecutadas) por COHEP en la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2013 son los programas de formación empresarial para mujeres y la promoción de certificación de empresas que aplican políticas y normas de equidad de género. Sin embargo, este tipo de propuestas no representan ni el 5% del total de propuestas de la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2013 de las organizaciones de empleadores y los argumentos para explicar ello son, de acuerdo a las entrevistas realizadas, principalmente dos: (a) las propuestas planteadas esperan beneficiar a la población en general, y ello incluye las mujeres; (b) la incorporación del enfoque de género se está dando más en otros tipos de intervención.

Uno de los mecanismos más utilizados por la OIT para incorporar el enfoque de género es el de la formación a los mandantes, por ejemplo en organización y gestión para mujeres empresarias (mini ILGO); combate a la discriminación múltiple, incluida aquella por género; prevención de la violencia de género, entre otros temas. En el bienio 2016-2017, en Honduras la COHEP y la Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM) han formado a 650 gerencias y personal de recursos humanos en el contenido de la “Guía de gestión de recursos humanos con enfoque de género”, elaborado por OIT; y a 26 gerencias de recursos humanos en la “Guía de gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa: guía de buenas prácticas”, también elaborada por la OIT.

Asimismo, se deben relevar algunos avances en las organizaciones de empleadores respecto a la participación de la mujer en las instancias directivas y en la estructura de gobernanza. En Honduras, COHEP ha formado un Comité de Género para Empresas Sostenibles, y en la actualidad en la Junta Directiva 1 de 9 titulares y 3 de 18 suplentes son mujeres, mientras que en las comisiones de salario mínimo y salud aproximadamente el 50% de integrantes son mujeres.

A pesar de estos avances (y otro en términos de normatividad laboral, sobre violencia de género y participación política de la mujer), aún no se evidencian avances significativos en cuanto a la participación de la mujer en el terreno profesional y empresarial, sobre todo en los sectores con menores ingresos y menor nivel de educación, donde están más arraigados los roles diferenciados de género que asigna a la mujer su responsabilidad principal en las tareas del hogar.

### Contribución a los resultados del Presupuesto y Programa de OIT

La intervención de OIT en promoción de empresas sostenibles en Honduras ha contribuido con el cumplimiento de 1 indicador del resultado “promoción de empresas sostenibles” de la programación y presupuesto 2014 – 2015 y de 3 indicadores del resultado “Organizaciones de empleadores sólidas y representativas”

### **Eficiencia y gestión**

Durante el período 2014 – 2017 el presupuesto asignado para llevar a cabo las intervenciones vinculadas a la promoción de empresas sostenibles en Honduras han sido aproximadamente \$ 250 mil, de los cuales el 70% provienen de fondos RBSA y el 30% restante de RBTC. Hasta setiembre del 2017 se ha ejecutado casi el 85%. Estos fondos, sumados a los que aportó COHEP, han permitido la realización de los productos y actividades previstas en el diseño de la intervención.

#### **Honduras: Presupuesto asignado para las intervenciones de OIT vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, ejecución financiera y distribución del presupuesto según fondos, 2014 – setiembre 2017**

Total programado (\$)	Total ejecutado a setiembre 2017 (\$)	Nivel de ejecución financiera	% Total programado proveniente de RBSA	% Total programado proveniente de RBTC
251,292	208,632	83%	70%	30%

Para implementar la estrategia de desarrollo de empresas sostenibles en lo que respecta a la generación de entornos propicios (elaboración del diagnóstico EPES y propuestas de acción) se ha contado con el apoyo técnico del Departamento de Empresas de la OIT (principalmente a través de sus especialistas en Ginebra y también de la Oficina Sub Regional para Centro América) y del Departamento de ACTEMP (principalmente a través de sus especialistas de la Oficina Sub Regional para Centro América y en Ginebra).

En la organización de la OIT, Honduras es una Oficina de Proyecto que forma parte de la Oficina Sub Regional para Centro América. Según los mandantes entrevistados durante la evaluación, las ventajas comparativas de la OIT respecto a otras agencias de cooperación internacional (como BM, BID, Naciones Unidas, gobierno de Dinamarca y Holanda, Fundación Ebert) son la capacidad de los especialistas de OIT en temáticas específicas y en liderazgo de procesos, su experiencia en áreas vinculadas a la promoción de empresas sostenibles, su conocimiento sobre el sector empleador, la flexibilidad para ajustar la intervención, y que se trata de una institución que busca permanente impulsar el diálogo, fortalecer las capacidades de sus mandantes, que tiene prestigio y tiene muchas relaciones institucionales y políticas.

En los últimos años, los fondos de la cooperación internacional para proyectos de OIT (fondos XTBC) han disminuido debido, entre otras razones, a la desaceleración económica, a que ALC es una región compuesta mayoritariamente por países de renta media y media alta, a

que los donantes estarían prefiriendo que los proyectos que financian estén a cargo de ONG de sus propios países, a que los costos administrativos de la OIT posiblemente sean mayores a las de otras instituciones que ejecutan proyectos.

Como es evidente, esta disminución de fondos XTBC ha generado que en los países existan cada vez menos proyectos: actualmente en Honduras hay 2: protección social e inspección laboral. Ello significa una disminución de personal en las Oficinas de Proyectos (como es el caso de Honduras) lo que a su vez limita el posicionamiento de la OIT, la articulación de los esfuerzos públicos y privados, y hasta la capacidad para atender las demandas de los mandantes. Si bien en estos casos, los mandantes solicitan la asistencia técnica directamente a la Oficina Sub Regional en Costa Rica, las respuestas no son tan rápidas, el acompañamiento menos permanente y la asistencia técnica de la OIT se encarece porque se debe considerar gastos de pasajes y estadía en el país de los especialistas que provienen de otros países.

#### **Orientación hacia el impacto**

La intervención de OIT en la promoción de empresas sostenibles ha generado efectos positivos en fortalecer a COHEP en sus capacidades de análisis del entorno, elaboración de propuestas para mejorar el entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, interacción con otros actores en instancias de debate, visibilidad y representatividad de las organizaciones de empleadores ante otros actores, y provisión de nuevos y/o mejores servicios a sus afiliados.

- Respecto a la capacidad de análisis del entorno, elaboró en el 2013, con apoyo de OIT, un diagnóstico del entorno muy completo y con alta rigurosidad técnica y metodológica. Y cuatro años después actualizó el estudio con una Encuesat Empresarial.
- En cuanto a la capacidad de elaborar propuestas, COHEP elaboró en el 2013 una Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles, en base al diagnóstico EPES. Y cuatro años después actualizó dicha Estrategia.
- En relación a la capacidad de interacción con otros actores, COHEP ha planteado en diferentes espacios de diálogo sus propuestas a representantes del gobierno, sustentadas en información objetiva proporcionada por el diagnóstico EPES; y también ha coordinado con el sector pública para la implementación de las medidas contempladas en la Estrategia Nacional.
- En relación a la visibilidad y representatividad, a partir del diagnóstico EPES y las propuestas, COHEP se ha posicionado como entidad que representa al sector empresarial del país.
- Respecto a la provisión de nuevos servicios a sus afiliados, COHEP desde el 2017 provee a sus afiliados el servicio de auto evaluación del cumplimiento de la normatividad laboral a través de la "Guía de diagnóstico empresarial.

En cambio, durante el proceso de recojo de información no se han encontrado evidencias sobre el fortalecimiento de capacidades en organizaciones empresariales sectoriales o regionales.

En Honduras, entre el 2015 y 2017 se han producido algunas modificaciones normativas, que formaban parte de las propuestas de COHEP para mejorar el entorno de negocios (aproximadamente entre el 15% y 20% de estas propuestas estaban referidas directamente a creación o modificación de leyes o reglamentos) y/o en las que participaron las organizaciones de empleadores en su discusión en mesas de diálogo o a través de análisis normativo. El trabajo realizado por COHEP, con apoyo de OIT, respecto a la promoción de empresas sostenibles ha contribuido a poner en agenda las modificaciones normativas, discutir las en base a información objetiva y enmarcarlas en líneas estratégicas definidas para darles una mayor coherencia y claridad en cuanto a su contribución a la creación y desarrollo de empresas:

- Ajuste a la Ley Marco de Protección Social, Decreto 56, agosto 2015: Creación del marco legal de las políticas públicas en materia de protección social, en el contexto de los convenios, principios y mejores prácticas nacionales e internacionales que rigen la materia; estructura multipilar conformada por cinco regímenes: Piso de Protección Social; Seguro de Previsión Social; Seguro de Atención de la Salud; Seguro de Riesgos Profesionales; y, Seguro de Cobertura Laboral
- Nuevo Código Tributario, Decreto 170, diciembre 2016: Promoción de nuevas inversiones; previsibilidad jurídica; los contribuyentes ahora pueden suspender la aplicación de las sanciones hasta agotar el procedimiento administrativo; los agentes de la administración tributaria necesitarán autorización judicial previa
- Ajuste a la Ley de Inspección del Trabajo, Decreto 178, marzo 2017: Promoción de diversos espacios para solucionar problemas laborales, incremento de monto de las multas en caso de incumplimiento, proporcional al daño causado; fortalecimiento institucional del Ministerio de Trabajo para realizar inspecciones

#### **Orientación hacia la sostenibilidad**

Para consolidar las capacidades fortalecidas de COHEP está pendiente actualizar el Balance Score Card en función a la nueva Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles, asegurar la continuidad de las coordinaciones con las instituciones públicas para la concreción de las mismas, y gestionar recursos para financiar algunas de las líneas de acción sugeridas. Y para que las modificaciones normativas puedan tener efecto en mejorar el entorno está pendiente no solo que se reglamenten sino que se complementen con otras vinculadas al contexto económico y a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales. También se necesita difundir el servicio de auto evaluación sobre cumplimiento de la normatividad laboral a una mayor cantidad de afiliados y hacer seguimiento a su utilización.

Pese a los avances y resultados positivos que ha tenido la intervención de OIT en la promoción de entornos para empresas sostenibles, en la actualidad el contexto económico, social, político institucional y medio ambiental, continúa limitando la creación y desarrollo de empresas sostenibles, tal como lo muestran los resultados del Global Competitiveness Report de la WEF y del Doing Business del BM.

En el ranking de WEF sobre los factores que inciden en la competitividad, Honduras ha mejorado ligeramente del puesto 90 en el período 2012-2013 (sobre 144 países) al puesto 88 en el período 2016-2017 (sobre 138 países). Al analizar este resultado según pilares que conforman el ranking se observa que lo que explica principalmente este resultado es la “estabilidad macroeconómica” ya que Honduras subió del puesto 80 al 55; otros pilares en los que Honduras mejoró posiciones en estos 4 años son “eficiencia del mercado laboral”, “sostentabilidad del mercado financiero” e “innovación”. Y cuando se comparan los factores más problemáticos para hacer negocios, de acuerdo a la percepción de los ejecutivos encuestados, en el período 2012 – 2013 con los del periodo 2016-2017, continúan siendo básicamente los mismos, es decir, criminalidad y robo, burocracia del gobierno, corrupción e impuestos.

En el ranking Doing Business del BM que analiza y compara la normatividad que regula las actividades de las pequeñas y medianas empresas, Honduras también ha mejorado su posición en el ranking entre el 2013 y el 2017 pero de manera mucho más significativa ya que pasó de ocupar el puesto 125 (entre 185 países) al 105 (entre 190 países). Al analizar los resultados según grupos de indicadores que conforman el ranking se tiene que el avance en Honduras se explica principalmente por lo que ocurre en “apertura para negocios”, “registro de propiedad”, “protección de inversionistas minoritarios” y “cumplimiento del contrato”.

Para finalizar, a continuación se presentan los resultados principales de la opinión de las personas entrevistadas (representantes de las organizaciones empresariales, del gobierno y de las organizaciones de trabajadores) en Honduras como parte de la evaluación realizada respecto a cuáles han sido los principales avances en los últimos años (respecto a las condiciones de entorno para empresas sostenibles) y en qué aspectos los avances han sido muy bajos o nulos. En general, hay bastante coincidencia con los resultados que se han presentado provenientes de fuentes secundarias, con una particularidad y es que los mandantes han destacado adicionalmente que se ha avanzado poco en lo que respecta a la calidad de los empleos.

**Honduras: Percepción de entrevistados respecto a los principales avances y limitaciones respecto al entorno para empresas sostenibles**

Principales avances	Principales limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reducción de costos y permisos para formalizar empresas, mayores facilidades para constituir empresas</li> <li>* Mayor oferta de servicios de desarrollo empresarial (Centro de Desarrollo Empresarial MIPYMES)</li> <li>* Acuerdos entre trabajadores y empleadores para respetar derechos laborales, sobre todo en sector maquila</li> <li>* Ligerero avance en seguridad ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Infraestructura material</li> <li>* Educación y formación de trabajadores</li> <li>* Muchos impuestos y de montos altos, mucho tiempo se debe invertir en pagar impuestos</li> <li>* Generación de empleo de baja calidad (salario, seguridad social, estabilidad laboral, salud y seguridad en el trabajo), informalidad</li> <li>* No hay política de desarrollo de las MYPES</li> <li>* MYPES dificultades para acceder al crédito</li> </ul>

**Lecciones aprendidas**

1. El proceso de elaboración y aprobación de leyes suele ser complejo y tomar tiempo, no solo por las discusiones técnicas específicas a la materia sino porque a veces el contexto institucional, social, económico y político dilata el proceso; por ejemplo rotación del personal de las instituciones públicas ligadas a la elaboración de las normas o los períodos electorales en los que se suelen postergar las decisiones de aprobación de ciertas leyes.
2. La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno no solo supone tener un marco normativo más favorable sino también políticas públicas que apunten a lo mismo; y también requiere que se tome en cuenta a las organizaciones de trabajadores en las discusiones de propuestas para que éstas recojan los intereses y necesidades de ambas partes que son importantes para crear y consolidar una empresa.

**Buenas Prácticas**

1. En Honduras el proceso se inició el 2012 con una evaluación interna de la capacidad institucional del COHEP, que detectó debilidades en gestión de la organización, comunicación con afiliados y con *stakeholders*, y en capacidades técnicas de sus integrantes en manejo de estadísticas, encuestas, análisis e interpretación del entorno de negocios. Como consecuencia, a inicios del 2013 se modificaron los estatutos de COHEP y su estructura orgánica.
2. El diagnóstico EPES ha sido permanentemente utilizado por COHEP para la elaboración de la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles y es una referencia de consulta en discusiones y mesas de diálogo que han tenido con el gobierno, contribuyendo así a mejorar la calidad de las propuestas y discusiones, dándole el sustento técnico adecuado.
3. COHEP, además de ser los beneficiarios directos de la asistencia técnica brindada por la OIT, ha liderado el proceso de elaboración del diagnóstico EPES (junto con la OIT) y sobre todo el de elaboración de propuestas a partir de dicho diagnóstico. Cabe destacar además que este involucramiento se ha dado desde la Alta Gerencia de dicha organización.

4. En Honduras, COHEP ha puesto en práctica una estrategia completa para la implementación de las propuestas, que incluye la creación de una Gerencia de Empresas Sostenibles, la formación de un Comité Técnico Estratégico de Seguimiento, la firma de convenios con instituciones para llevar a cabo las medidas propuestas, y la implementación de un Balance Scorecard como mecanismo de monitoreo y evaluación de la implementación de las propuestas. Todos estos mecanismos, sumados al apoyo permanente de la Presidencia y la Dirección Ejecutiva, han permitido dar continuidad a la estrategia de promoción de entornos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles.
5. En Honduras el alto nivel de maduración del diálogo social se explica por varios motivos: (a) el interés de los mandantes por fortalecer sus capacidades para mejorar la calidad de sus propuestas en la negociación; (b) las centrales sindicales son dirigidas por personas cada vez más preparadas y en las organizaciones empresariales sus directivos son cada vez más propensos al diálogo; (c) en los espacios formales tripartitos los mandantes ya se acostumbraron a dialogar de diferentes temas, lograr acuerdos y además acuden las autoridades máximas de los mandantes; (d) existen espacios de diálogos informales que contribuyen a generar confianza entre los mandantes, principalmente empleadores y trabajadores; y (e) no existe una marcada oposición política entre los mandantes.
6. Como parte de la implementación de la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles, se ha avanzado con la puesta en marcha de programas de formación empresarial para mujeres (COHEP, GOAL y Junior Achievement trabajan con dueñas de pulperías para fortalecer sus habilidades empresariales y la diversificación de sus actividades comerciales; la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa desarrolla el programa de emprendimientos para desarrollar capacidades empresariales, económicas y sociales en mujeres emprendedoras; y la Asociación Hondureña de Maquiladores desarrolla el Programa Mujeres en Fábricas), y con la promoción de certificación de empresas que aplican políticas y normas de equidad de género (la Comisión Hondureña de Normas Técnicas aprobó la norma OHN 3001- Sistema de Gestión de la Equidad de Género, para reducir las brechas de género en el ámbito laboral).

## Anexos

### Anexo 1. Relación de personas entrevistadas

La misión de campo en Tegucigalpa se efectuó entre el 24 y 28 de julio. Las entrevistas con los funcionarios de la Oficina Sub Regional de Centro América fueron realizadas via skype durante las dos primeras semanas de agosto

	Apellido	Nombre	Organización	Cargo	Tipo de entrevistado
1	Moreno	Carmen	OIT	Directora Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
2	Ferreiros	Leonardo	OIT	Director Adjunto Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
3	Pelaez	Lorenzo	OIT	Ex Director ACTEMP Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
4	Arias	Randalla	OIT	Director ACTEMP Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
5	Valverde	Oscar	OIT	Director ACTRAV Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
6	Ramírez	Alvaro	OIT	Especialista Departamento Empresas Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
7	Chamorro	María José	OIT	Especialista en Género Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
8	Romero	Walter	OIT	Oficial Programación Oficina Sub Regional Centro América	Funcionario OIT
9	Urtecho	Armando	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	Director Ejecutivo	Organización de empleadores
10	Molina	Gabriel	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	Gerente Empresas Sostenibles	Organización de empleadores
11	Medina	Rafael	Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa	Director Ejecutivo	Organización de empleadores
12	Manzanilla	Gustavo	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
13	Herrera	Santiago	Consejo Hondureño de la	Gerente Consejo de Investigación Económica y Social	Organización de empleadores



			Empresa Privada - COHEP		
14	Martínez	Tethey	Cámara Hondureña de Aseguradoras	Directora Ejecutiva	Organización de empleadores
15	Lara	Humberto	Central General de Trabajadores - CGT	Fiscal	Organización de trabajadores
16	García	José	Central General de Trabajadores - CGT	Integrante del Equipo Técnico	Organización de trabajadores
17	Romero	Ricardo	Le Vote	Director	Empresa encuestadora
18	Garay	Rosibel	OIT	Oficial Nacional	Funcionario OIT
19	Mejía	Lina	Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	Gerente Asesoría Legal	Organización de empleadores
20	Mejía	Ana Cristina	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
21	Saborío	Shirley	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT
22	Cruz	Allan	Secretaría del Trabajo	Director de Unidad de Gestión, Planificación y Evaluación	Gobierno
23	Escoto	Héctor	Confederación Unitaria de Trabajadores - CUT	Colaborador y ex fiscal de Junta Directiva	Organización de trabajadores
24	Mayorga	Luis	Confederación Unitaria de Trabajadores - CUT	Secretario de Relaciones Internacionales	Organización de trabajadores
25	Espinoza	José	Confederación de Trabajadores de Honduras - CTH	Secretario General	Organización de trabajadores
26	Pinto	Alfredo	Confederación de Trabajadores de Honduras - CTH	Tesorero	Organización de trabajadores
27	Gallardo	Mauricio	OIT	COLEXT	Colaborador externo OIT

## ANEXO 13. Template de Lecciones Aprendidas

<b>Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT</b>	
<p>Título de la Evaluación: “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”</p> <p style="text-align: center;">TC/SYMBOL:</p> <p>Nombre de la Evaluador: Teodoro Sanz <span style="float: right;">Fecha: Junio - Setiembre 2017</span></p> <p>La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.</p>	
<b>Elemento LA</b>	<b>Texto</b>
<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	LA1. Los casos de Barbados y Nicaragua revelan que el diálogo social pueden ser impulsado desde el contexto normativo de un país: Barbados es el único país del Caribe que tiene un contrato social y en Nicaragua los espacios de diálogo tripartito forman parte de un modelo de alianzas y consensos amparados en Constitución Política.
<b>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</b>	<p>En Barbados el diálogo social forma parte del accionar cotidiano de las instituciones ya que es el único país del Caribe que tiene un contrato social, es decir, un arreglo institucional para que toda decisión relevante sea acordada por el gobierno y las organizaciones de empleadores y trabajadores</p> <p>En Nicaragua los espacios de diálogo tripartito forman parte de un modelo de alianzas y consensos amparados en Constitución Política y en la Ley General de Cámaras, Federaciones y Confederaciones Gremiales Empresariales, ambas del 2013, de forma tal que todas las leyes del ámbito económico y otras que sean de interés para el sector privado deben ser discutidas y consensuadas con el sector privado</p>
<b>Usuarios blanco/ Beneficiarios</b>	<p>*Oficinas regionales, subregionales y nacionales de la OIT para el diseño de proyectos y programas de intervención en el marco de la estrategia de promoción de empresas sostenibles.</p> <p>*Gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores</p>
<b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b>	
<b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b>	Si un país tienen una normativa que avala, respalda e institucionaliza el diálogo social, puede contribuir a que existen más espacios de diálogos bipartitos y tripartitos
<b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	

**Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)**

**Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT**

**Título de la Evaluación:** “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”  
**TC/SYMBOL:**

**Nombre de la Evaluador:** Teodoro Sanz

**Fecha:** Junio - Setiembre 2017

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

**Elemento LA**

**Texto**

**Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)**

LA2. En Bolivia las dificultades para el diálogo tripartito pueden explicarse porque las prioridades en la agenda de los mandantes son diferentes; por prejuicios, costumbres y hasta cálculos políticos sobre equilibrios y relaciones de poder; y por la rotación de personal en los cargos de mayor jerarquía en organizaciones de trabajadores y del gobierno que no están preparadas para enfrentar el cambio de sus líderes.

**Contexto y cualquier pre-condición relacionada**

En Bolivia hay espacios de diálogo bipartitos entre gobierno y trabajadores, siendo el más importante el espacio para discutir los ajustes a los salarios. A diferencia de otros países, en este espacio no participan las organizaciones de empleadores

También hay espacios de diálogo bipartitos entre gobierno y empleadores, por ejemplo el Consejo Económico Productivo (CEP), creado recientemente por el Presidente de la República como un espacio para tomar decisiones políticas sobre temas vinculados al desarrollo económico y productivo. Con el CEP también se institucionalizan 10 mesas de trabajo

Y hay espacios de diálogo bipartitos entre empleadores y trabajadores, por ejemplo el Programa SCORE, en el que el diálogo se da de manera continua porque es un elemento intrínseco al Programa ya que la intervención ocurre al interior de las empresas.

En cambio, en el país casi no hay espacios tripartitos. Una de las pocas excepciones era la Comisión Técnico Política de Seguimiento del Programa SCORE, conformada por el Ministerio de Trabajo, la CEPB y la COB, se encargaba de aprobar la selección de los sectores, empresas beneficiarias y formadores, planificar y monitorear la implementación. Esta Comisión funcionó desde el 2013 hasta el 2015, año en el que el Ministerio de Trabajo decide dejar de integrar dicha instancia

<b>Usuarios blanco/ Beneficiarios</b>	<p>*Oficinas regionales, subregionales y nacionales de la OIT para el diseño de proyectos y programas de intervención en el marco de la estrategia de promoción de empresas sostenibles</p> <p>*Gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores</p>
<b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b>	<p>Si los mandantes no comparten prioridades en la agenda (por ejemplo empleadores están interesados en productividad y trabajadores en salarios y salud / seguridad en el trabajo) y no hay interés en discutir otros temas, puede limitar la existencia de espacios de diálogo</p> <p>Una institucionalidad débil, reflejada en que las políticas, estrategias y líneas de acción dependen de los líderes y no de la organización, puede limitar la existencia de espacios de diálogo porque ante un eventual cambio de líderes se suspenden o retrasan las negociaciones y estrategias avanzadas</p>
<b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b>	
<b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	
<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	

### Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT

**Título de la Evaluación:** “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”  
**TC/SYMBOL:**

**Nombre de la Evaluador:** Teodoro Sanz

**Fecha:** Junio - Setiembre 2017

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

<b>Elemento LA</b>	<b>Texto</b>
<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	LA3. El hecho que las Oficinas Sub Regionales para Países de Centro América y del Caribe deben atender muchos países, conlleva el riesgo que se atomicen los esfuerzos y actividades al tener que repartir la asistencia técnica entre varios países; y que los especialistas de estas Oficinas no se den abasto para supervisar los avances de las intervenciones y proyectos en cada uno de los países.

<b>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</b>	<p>La Oficina Sub Regional para Países de Centro América atiende 8 países, mientras que la Oficina Sub Regional para Países del Caribe atiende a 13. En la intervención evaluada, una de las pocas actividades que no se realizó por falta de fondos fue la elaboración del diagnóstico EPES en Surinam, y por la misma razón las misiones de acompañamiento y supervisión de la OIT a este país y Barbados también fueron menos frecuentes que lo que se hubiera deseado</p> <p>Adicionalmente, en los últimos años, los fondos de la cooperación internacional para proyectos de OIT (fondos XTBC) han disminuido. Ello significa una disminución de personal en las Oficinas de Proyectos, lo que a su vez limita el posicionamiento de la OIT, la articulación de los esfuerzos públicos y privados, y hasta la capacidad para atender las demandas de los mandantes.</p>
<b>Usuarios blanco/ Beneficiarios</b>	*Oficinas regionales, subregionales y nacionales de la OIT para el diseño de proyectos y programas de intervención en el marco de la estrategia de promoción de empresas sostenibles.
<b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b>	La gran cantidad de países que incluyen las Oficinas Sub Regionales para Países de Centro América y del Caribe, sumado a la reducción en los fondos de la cooperación internacional para ALC en los últimos años, limita las acciones de acompañamiento y supervisión de los especialistas sub regionales.
<b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b>	
<b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	Si bien en estos casos, los mandantes solicitan la asistencia técnica directamente a la Oficina Sub Regional (en Perú, Costa Rica o Trinidad y Tobago), las respuestas no son tan rápidas, el acompañamiento menos permanente y además el envío de especialistas de las Oficinas Sub Regionales para atender estas demandas se encarecen porque se debe considerar gastos de pasajes y estadía en el país
<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	

### Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT

**Título de la Evaluación:** “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”  
**TC/SYMBOL:**

**Nombre de la Evaluador:** Teodoro Sanz

**Fecha:** Junio - Setiembre 2017

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

Elemento LA	Texto
-------------	-------

<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	LA4. El proceso de elaboración y aprobación de leyes suele ser complejo y tomar tiempo, no solo por las discusiones técnicas específicas a la materia sino porque a veces el contexto institucional, social, económico y político dilata el proceso
<b>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</b>	<p>En Ecuador, Barbados y Surinam el contexto económico, político e institucional posterior a la elaboración de las propuestas no fue el apropiado para iniciar la implementación de las mismas.</p> <p>En Ecuador buena parte del año 2016, debido a la coyuntura política y económica, no se avanzó en el tema y recién a fines de dicho año se inició la elaboración de la Agenda 2030, la cual aún no se ha presentado al gobierno y, por lo tanto, aún no se ha iniciado su implementación.</p> <p>En Barbados, algunos conflictos entre sindicatos generaron incertidumbre, y en Surinam, al ser el 2015 un año electoral, la Asamblea Nacional dio prioridad a otros temas, y en los años siguientes hubo conflictos entre representantes del gobierno y las organizaciones de empleadores y trabajadores</p>
<b>Usuarios blanco/ Beneficiarios</b>	*Gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores
<b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b>	La alta rotación del personal de las instituciones públicas ligadas a la elaboración de las normas y los períodos electorales en los que se suelen postergar las decisiones de aprobación de ciertas leyes son dos factores que limitan las chances de que se aprueben propuestas técnicas y/o normativas
<b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b>	
<b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	
<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	

### Plantilla de Lecciones Aprendidas OIT

**Título de la Evaluación:** “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”

**TC/SYMBOL:**

**Nombre de la Evaluador:** Teodoro Sanz

**Fecha:** Junio - Setiembre 2017

La siguiente lección aprendida fue identificada durante la evaluación. Más texto explicativo de la lección se encuentra en el texto del informe de evaluación.

Elemento LA	Texto
-------------	-------

<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	LA5. La sostenibilidad de una intervención que apunta a mejorar las condiciones del entorno no solo supone tener un marco normativo más favorable sino también políticas públicas que apunten a lo mismo; y también requiere que se tome en cuenta a las organizaciones de trabajadores en las discusiones de propuestas
<b>Contexto y cualquier pre-condición relacionada</b>	<p>En los países evaluados, entre el 2015 y 2017 se han producido algunas modificaciones normativas vinculadas a la mejora del entorno de negocios, pero ello debe ser complementado con políticas públicas, y programas que apunten a lo mismo, por ejemplo en el caso de las PYMES</p> <p>La participación de las organizaciones de trabajadores ha sido prácticamente nula tanto en la etapa de elaboración del diagnóstico EPES como en la de formulación de las propuestas para mejorar el entorno de negocios. Esta reducida participación de las durante la elaboración del diagnóstico no contraviene lo que establece la herramienta de evaluación EPES; sin embargo, durante la discusión de las propuestas sí pudo haberse dado cabida a su participación, así como se hizo con el gobierno</p>
<b>Usuarios blanco/ Beneficiarios</b>	<p>*Oficinas regionales, subregionales y nacionales de la OIT para el diseño de proyectos y programas de intervención en el marco de la estrategia de promoción de empresas sostenibles.</p> <p>*Gobierno, organizaciones de empleadores y organizaciones de trabajadores</p>
<b>Retos/lecciones negativas – Factores causales</b>	
<b>Éxito/Cuestiones positivas – Factores causales</b>	Generar políticas públicas y programas vinculadas más directamente a mejorar condiciones de trabajo y relaciones laborales y al desarrollo de las MYPES, contribuye, junto con las modificaciones normativas, a la sostenibilidad de la intervención.
<b>Cuestiones Administrativas de la OIT (personal, recursos, diseño, implementación)</b>	
<b>Breve descripción de la lección aprendida (ligada a una tarea o acción específica)</b>	

## ANEXO 14. Template de Buenas Prácticas

<b>OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes</b>	
<p>Título de la Evaluación: “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles“</p> <p>TC/SYMBOL:</p> <p>Nombre de la Evaluador: Teodoro Sanz</p> <p>Fecha: Junio - Setiembre 2017</p> <p>La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.</p>	
Elemento BP	Texto
<p><b>Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)</b></p>	<p>BP 1 Los diagnósticos del entorno han sido permanentemente utilizados para la formulación de propuestas por parte de las organizaciones empresariales y se han convertido en una referencia de consulta en muchas de las discusiones y mesas de trabajo que han tenido con el gobierno, sobre todo en Bolivia y Honduras, contribuyendo así a mejorar la calidad de las propuestas y discusiones, dándole el sustento técnico adecuado.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b></p>	<p>En todos los países, las propuestas se vinculan principalmente a condiciones del contexto económico (sobretudo ambiente regulatorio, servicios financieros, comercio e integración económica y política macroeconómica estable), lo cual es consistente con el hecho que según los diagnósticos EPES los obstáculos para la creación y desarrollo de empresas sostenibles están ligados sobre todo a este contexto</p> <p>En Bolivia, siguiendo las recomendaciones del diagnóstico EPES y de la Agenda Preliminar, en el 2016 también se institucionaliza el proceso de diálogo en 6 mesas sectoriales para mejorar ambientes de negocio. En estas mesas participaron representantes del sector privado (CEPB y sus Cámaras afiliadas) y el sector público (Ministerios de Trabajo, Planificación y Desarrollo, Desarrollo Productivo, Economía, Turismo, Obras Públicas y algunos de sus Vice Ministerios). En algunos casos, a partir de las mesas se formaron comisiones o grupos de trabajo para sectores específicos. Según las personas entrevistadas, el diagnóstico EPES y los estudios adicionales han sido muy importantes para sustentar las posiciones y propuestas de la CEPB y sus Cámaras en estas mesas</p> <p>De igual manera, en Honduras durante todo el proceso de discusión con el sector público sobre la viabilidad de las medidas de acción sugeridas por COHEP en las Estrategias Nacionales de Empresas Sostenibles (tanto la del 2013 como la del 2017) se han utilizado los resultados del diagnóstico EPES (2013) y de la Encuesta Empresarial (2017)</p>
<p><b>Establezca una clara relación causa-efecto</b></p>	<p>La utilización de los resultados del diagnóstico EPES proporciona sustento técnico a las propuestas y discusiones, lo cual redundando positivamente en la calidad de éstas</p>



<b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b>	*Nivel de implementación de las propuestas sugeridas. -En el caso de Honduras, el nivel de ejecución de las medidas sugeridas en la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles 2013 es de 70% -En Bolivia, según lo manifestado por la CEPB, se priorizaron 10 propuestas, y a julio del 2017 todas ya se habían socializado con el gobierno y tres se habían discutido, existiendo pre acuerdos o voluntad favorable de ambas partes en dos -En Nicaragua, de acuerdo a COSEP, ya se inició la puesta en marcha de las líneas de acción de corto plazo previstas en la Agenda para los diferentes ejes, sobre todo el de gestión pública y facilitación.
<b>Potencial para replicación y por quién(es)</b>	Es replicable para todos los países en los que se implemente una intervención que se oriente a la generación de entornos propicios para empresas sostenibles, a través de la elaboración de un diagnóstico EPES y de propuestas para mejorar el entorno de negocios.
<b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b>	La realización de las intervenciones de la OIT para la generación de entornos propicios para empresas sostenibles se vincula al Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT, al resultado 4 (“promoción de empresas sostenibles”) de la Programación y Presupuesto de OIT 2016 – 2017, y a los PTPD de Honduras, Barbados y Surinam
<b>Otros documentos o comentarios relevantes</b>	

### OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

Título de la Evaluación: “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”

TC/SYMBOL:

Nombre de la Evaluador: Teodoro Sanz

Fecha: Junio - Setiembre 2017

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

<b>Elemento BP</b>	<b>Texto</b>
<b>Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)</b>	BP 2 En Ecuador y Bolivia, se elaboraron estudios complementarios al diagnóstico EPES vinculados a las temáticas específicas que se decidieron priorizar, lo que permitió mejorar la calidad de las propuestas para mejorar el entorno de negocios. En Bolivia, adicionalmente se tuvo en cuenta los resultados de las mesas de diálogo entre el sector privado y público que se formaron para determinados temas, mientras que en Ecuador se la orientación al cumplimiento de los ODS.

<p><b>Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b></p>	<p>En Ecuador en el 2015, a partir de los resultados del diagnóstico EPES, la FEDECAIN elaboró una Agenda productiva para la consolidación de empresas sostenibles. En el 2016, FEDECAIN decide actualizar su propuesta y elaborar una Agenda Productiva Sostenible Ecuador 2030, y como parte del proceso de elaboración de esta ha llevado a cabo los siguientes estudios, complementarios al diagnóstico EPES: (a) prospectiva al 2030 para identificar posibles escenarios en relación a la competitividad, productividad y entorno macroeconómico en los que se implementaría la Agenda; (b) identificación de indicadores para la implementación y evaluación de la Agenda, tomando en cuenta los 5 ejes y los ODS, y (c) potenciales alianzas estratégicas para la implementación de las políticas propuestas.</p> <p>En Bolivia, en el 2015 la CEPB elaboró una Agenda Preliminar del Sector Privado. Al año siguiente, decide profundizar el análisis en determinados temas que formaban parte de la Agenda Preliminar: (a) productividad y regulación salarial, (b) incentivos económicos a inversiones, (c) contrabando y su impacto en la economía, (d) racionalización de regulación y fiscalización tributaria, y (e) simplificación de trámites y procedimientos para exportaciones e importaciones. En cada uno de estos 5 temas, se elaboraron documentos que ahondaban en la problemática, contenían propuestas de política y estimaban el impacto en caso se aplicasen estas propuestas</p>
<p><b>Establezca una clara relación causa-efecto</b></p>	<p>En Bolivia y Ecuador los estudios realizados complementarios al diagnóstico EPES vinculados a las temáticas específicas que se decidieron priorizar, permitió mejorar la calidad de las propuestas para mejorar el entorno de negocios.</p>
<p><b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b></p>	<p>*Estructura y nivel de implementación de las propuestas sugeridas.</p> <p>-En Ecuador, las estrategias que plantea la Agenda 2030 se organizan en 5 ejes: (a) transformación productiva; (b) gobernabilidad y gestión pública; (c) desarrollo económico; (d) desarrollo social; y (e) recursos naturales y cambio climático</p> <p>-En Bolivia la CEPB ha planteado 81 propuestas de acción, principalmente en las siguientes materias: (a) tributaria, (b) incentivos (ley de promoción de inversiones), (c) exportaciones, (d) mercado, (e) asuntos laborales, (f) revisión de normativa para la inversión extranjera directa, (g) productividad, (h) institucionalidad, (i) burocracia, y (j) turismo. Según lo manifestado por la CEPB, se priorizaron 10 propuestas, y a julio del 2017 todas ya se habían socializado con el gobierno y tres se habían discutido, existiendo pre acuerdos o voluntad favorable de ambas partes en dos</p>
<p><b>Potencial para replicación y por quién(es)</b></p>	<p>Es replicable para todos los países en los que se implemente una intervención que se oriente a la generación de entornos propicios para empresas sostenibles, a través de la elaboración de un diagnóstico EPES y de propuestas para mejorar el entorno de negocios.</p>

<b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b>	La realización de las intervenciones de la OIT para la generación de entornos propicios para empresas sostenibles se vincula al Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT y al resultado 4 (“promoción de empresas sostenibles”) de la Programación y Presupuesto de OIT 2016 – 2017.
<b>Otros documentos o comentarios relevantes</b>	

### OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

**Título de la Evaluación:** “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles” **TC/SYMBOL:**

**Nombre de la Evaluador:** Teodoro Sanz

**Fecha:** Junio - Setiembre 2017

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

Elemento BP	Texto
<b>Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)</b>	BP 3 En Honduras, COHEP ha puesto en práctica una estrategia completa para la implementación de las propuestas, que incluye la creación de una Gerencia de Empresas Sostenibles, la formación de un Comité Técnico Estratégico de Seguimiento, la firma de convenios con instituciones para llevar a cabo las medidas propuestas, y la implementación de un Balance Score Card como mecanismo de monitoreo y evaluación de la implementación de las propuestas.
<b>Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b>	<p>COHEP creó en el 2015 un Balance Scorecard como un mecanismo de monitoreo, evaluación y seguimiento de los resultados de la implementación de la Estrategia.</p> <p>COHEP también ha creado, dentro de su estructura organizativa, una Gerencia específica de Empresas Sostenibles, encargada de hacer seguimiento de las medidas propuestas y asegurar la implementación de aquellas cuya ejecución depende del sector privado. Esta Gerencia opera desde el 2014 y desde el presente año ya cuenta con un presupuesto regular permanente.</p> <p>Adicionalmente, COHEP constituyó un Comité Técnico Estratégico para dar seguimiento a la implementación de las medidas planteadas, y trabaja coordinadamente (en algunos casos formalizado a través de convenios) para la implementación de algunas de las medidas planteadas en la Estrategia, con organizaciones empresariales, ONG, cooperación internacional (PNUD en temas de gobernanza y cultura empresarial, Unión Europea en comercio e integración, GIZ en educación, GOAL y Junior Achievement en justicia social</p>

<b>Establezca una clara relación causa-efecto</b>	El diseño y puesta en marcha de una completa estrategia para implementar la Estrategia Nacional de Empresas Sostenibles en Honduras ha contribuido favorablemente a la puesta en marcha de las medidas contempladas en la Estrategia y para conocer el nivel de implementación
<b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b>	*Nivel de implementación de las propuestas sugeridas  Según el Balance Scorecard, a julio del 2017 la Estrategia tenía una ejecución global de 70% (promedio de porcentaje de ejecución de las 133 medidas propuestas), pero al desagregar por tipo de medida, aquellas que tienen un nivel de ejecución superior a 80% son aquellas vinculadas a la política macroeconómica; entorno jurídico y reglamentario; comercio e integración económica; cultura empresarial, emprendimiento e innovación; justicia e inclusión social; protección social; diálogo social; y respeto a los derechos humanos. En cambio, las que muestran un nivel de ejecución inferior al 50% son las relacionadas a tecnología de información y comunicaciones; infraestructura material; educación, formación y aprendizaje; paz y estabilidad política.
<b>Potencial para replicación y por quién(es)</b>	Es replicable para todos los países en los que se implemente una intervención que se oriente a la generación de entornos propicios para empresas sostenibles, a través de la elaboración de un diagnóstico EPES y de propuestas para mejorar el entorno de negocios.
<b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b>	La realización de las intervenciones de la OIT para la generación de entornos propicios para empresas sostenibles se vincula al Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT, al resultado 4 (“promoción de empresas sostenibles”) de la Programación y Presupuesto de OIT 2016 – 2017, y al PTDP 2012 – 2015 de Honduras
<b>Otros documentos o comentarios relevantes</b>	

### OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

Título de la Evaluación: “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”

TC/SYMBOL:

Nombre de la Evaluador: Teodoro Sanz

Fecha: Junio - Setiembre 2017

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

**Elemento BP**

**Texto**

<p><b>Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)</b></p>	<p>BP 4. Las organizaciones de empleadores, además de ser los beneficiarios directos de la asistencia técnica brindada por la OIT, han liderado el proceso de elaboración del diagnóstico EPES (junto con la OIT) y sobre todo el de elaboración de propuestas a partir de dicho diagnóstico. Cabe destacar además que este involucramiento se ha dado en los máximos cargos directrices y en la Alta Gerencia de las organizaciones de empleadores.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b></p>	<p>En Ecuador, Bolivia, Honduras y Nicaragua las organizaciones de empleadores (FEDECAIN, CEPB, COHEP y COSEP respectivamente) han tenido un rol protagónico durante cada una de las fases de la elaboración del diagnóstico EPES: revisión y análisis de fuentes secundarias, diseño técnico y metodológico de la encuesta a empresa, apoyo logístico y seguimiento a la aplicación de la encuesta, análisis de resultados y elaboración del informe final</p> <p>Y más aún, en las etapas de elaboración de las propuestas para mejorar el entorno de negocios, discusión de las mismas con el sector público y, al menos en Honduras, Bolivia y Nicaragua, implementación de las propuestas sugeridas cuya responsabilidad de ejecución era del sector privado.</p>
<p><b>Establezca una clara relación causa-efecto</b></p>	<p>La participación activa de las organizaciones de empleadores, que incluye el aporte de fondos monetarios que complementaron el apoyo financiero de OIT, ha contribuido favorablemente a la generación de capacidades de análisis del entorno, elaboración y discusión de propuestas, y a una mayor visibilidad y posicionamiento de las organizaciones de empleadores</p>

<p><b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b></p>	<p>Entre el 2015 y 2017 se han producido en Bolivia, Honduras y Nicaragua modificaciones normativas vinculadas a la mejora del entorno para la creación y desarrollo de empresas sostenibles, básicamente a reducción de costos (laborales, tributarios, fiscales), promoción de inversiones, mayor seguridad jurídica, simplificación de trámites para creación de empresas</p> <p>Estas modificaciones normativas formaban parte de las propuestas elaboradas por las organizaciones de empleadores, a partir del diagnóstico EPES) y/o han sido discutidas por el gobierno con las organizaciones de empleadores, a través de mesas de diálogo o de análisis normativo.</p> <p>La generación de mayores capacidades en las organizaciones de empleadores ha contribuido a relevar la importancia de las modificaciones normativas, ponerlas en agenda, discutir las en base a información objetiva y enmarcarlas en líneas estratégicas definidas para darles una mayor coherencia y claridad en cuanto a su contribución a la creación y desarrollo de empresas.</p>
<p><b>Potencial para replicación y por quién(es)</b></p>	<p>Es replicable para todos los países en los que se implemente una intervención que se oriente a la generación de entornos propicios para empresas sostenibles, a través de la elaboración de un diagnóstico EPES y de propuestas para mejorar el entorno de negocios.</p>
<p><b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b></p>	<p>La realización de las intervenciones de la OIT para la generación de entornos propicios para empresas sostenibles se vincula al Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT, al resultado 4 (“promoción de empresas sostenibles”) de la Programación y Presupuesto de OIT 2016 – 2017.</p>
<p><b>Otros documentos o comentarios relevantes</b></p>	

### OIT Plantilla de Buenas Prácticas Emergentes

Título de la Evaluación: “Evaluación Final Efectividad de la asistencia técnica de OIT en el tema de entornos sostenibles”

TC/SYMBOL:

Nombre de la Evaluador: Teodoro Sanz

Fecha: Junio - Setiembre 2017

La siguiente buena práctica emergente fue identificada durante la evaluación. Más información puede encontrarse en el informe completo de evaluación.

**Elemento BP**

**Texto**

<p><b>Breve resumen de la buena práctica (ligada al objetivo del proyecto o entrega específica, antecedentes, propósito, etc.)</b></p>	<p>BP 5. En Honduras el alto nivel de maduración del diálogo social se explica por varios motivos: (a) el interés de los mandantes por fortalecer sus capacidades para mejorar la calidad de sus propuestas en la negociación; (b) las centrales sindicales son dirigidas por personas cada vez más preparadas y en las organizaciones empresariales sus directivos son cada vez más propensos al diálogo; (c) en los espacios formales tripartitos los mandantes ya se acostumbraron a dialogar de diferentes temas, lograr acuerdos y además acuden las autoridades máximas de los mandantes; (d) existen espacios de diálogos informales que contribuyen a generar confianza entre los mandantes, principalmente empleadores y trabajadores; y (e) no existe una marcada oposición política entre los mandantes.</p>
<p><b>Condiciones relevantes y contexto: Limitaciones o consejos en términos de aplicabilidad y replicabilidad.</b></p>	<p>En Honduras las instancias de diálogo tripartito más relevantes para la temática de empresas sostenibles son el CES y la Comisión de Salario Mínimo.</p> <p>El CES fue creado en 1996 y se ha fortalecido con la Ley del CES y su respectivo Reglamento, que validan su institucionalidad como el único órgano de consulta tripartito en materia laboral del país; y que mencionan que las políticas de salario, formación profesional, seguridad social y seguridad y salud en el trabajo deben ser discutidas y consensuadas en el CES para que puedan elevarse al Congreso. En cuanto al salario mínimo, éste se fija en base a la inflación y a la productividad, pero al no haber una medición oficial de esta última, se negocia políticamente.</p> <p>También existen espacios de diálogo bipartitos en Honduras, entre empleadores y trabajadores, y entre empleadores y gobierno</p> <p>Entre empleadores y trabajadores, para respetar derechos de trabajadores e insumos previsionales; principalmente en el sector maquila, donde hay una Comisión Bipartita entre trabajadores y empleadores con el gobierno como intermediario. Entre empleadores y gobierno, destaca el Programa Nacional de Generación de Empleo y Crecimiento Económico Honduras 2020, que es una instancia creada en el 2016 que busca contribuir a la generación de empleos e inversión, priorizando los sectores: turismo, manufactura media, agroindustria, textiles, servicios complementarios y vivienda.</p>
<p><b>Establezca una clara relación causa-efecto</b></p>	<p>La voluntad y capacidad de los mandantes, la apertura y disponibilidad para discutir de manera técnica diferentes temas, la participación de las máximas autoridades de los mandantes en estos espacios, y la existencia de espacios de diálogos informales que generan confianza entre los mandantes son factores que contribuyen a la existencia y efectividad del diálogo social en Honduras</p>

<p><b>Indique el impacto medible y los beneficiarios blanco</b></p>	<p>Según uno de los funcionarios entrevistados de OIT Costa Rica, el nivel de maduración del diálogo social en Honduras es uno de los más altos de Centro América, junto con República Dominicana y Panamá</p> <p>En el sector maquila hay una Comisión Bipartita entre trabajadores y empleadores con el gobierno como intermediario, en la que se acuerdan no solamente salario mínimo sino también aspectos vinculados a la vivienda, negociación colectiva, servicio de salud, alimentación y guardería.</p> <p>La Comisión de Salario Mínimo suelen lograr acuerdos, inclusive en el 2016 se logró un acuerdo por 2 años</p> <p>El fortalecimiento de la estructura y funcionamiento del CES ha sido una de las medidas propuestas por COHEP en 2013 para desarrollar empresas sostenibles, que han sido concretadas.</p>
<p><b>Potencial para replicación y por quién(es)</b></p>	<p>Es replicable para todos los países en los que se implemente una intervención que se oriente a la generación de entornos propicios para empresas sostenibles, a través de la elaboración de un diagnóstico EPES y de propuestas para mejorar el entorno de negocios.</p>
<p><b>Vínculos ascendentes con mayores objetivos de la OIT (PTDP, Programa País Resultados o Programa Marco Estratégico de la OIT)</b></p>	<p>La realización de las intervenciones de la OIT para la generación de entornos propicios para empresas sostenibles se vincula al Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT, al resultado 4 (“promoción de empresas sostenibles”) de la Programación y Presupuesto de OIT 2016 – 2017.</p>
<p><b>Otros documentos o comentarios relevantes</b></p>	