



## Asistencia para la reintegración

### Buenas prácticas y prácticas prometedoras e innovadoras

#### Práctica #10

## Apoyo a las pymes y a los migrantes que ya habían retornado de cara a la creación de empleo para otros migrantes que retornan al Afganistán

Entidad de ejecución	OIM
Título del proyecto	Asistencia para la Reintegración y el Desarrollo en el Afganistán
Donante:	Unión Europea

### Resumen

En el marco del proyecto de Asistencia para la Reintegración y el Desarrollo en el Afganistán (en adelante, “el Proyecto”), la OIM está contribuyendo a la creación de empleo para los migrantes que retornan al Afganistán brindando apoyo a las pequeñas y medianas empresas locales o pymes para que aumenten su capacidad productiva y su alcance comercial.

Las pymes solicitantes que tienen capacidad de crecimiento y se comprometen a contratar a cierto número de migrantes que retornan son seleccionadas para recibir apoyo financiero y técnico. Se otorga prioridad a las pymes creadas por migrantes que en su momento retornaron al país y recibieron asistencia en el marco de anteriores programas de reintegración de la OIM, y que han demostrado ser capaces de dirigir un negocio próspero y están dispuestos a ayudar a los migrantes que han retornado recientemente, al mismo tiempo que amplían su actividad

En diciembre de 2020, las 17 pymes beneficiarias del Proyecto daban trabajo a 104 migrantes que habían retornado (82 hombres y 22 mujeres), 13 de los cuales trabajaban en dos pymes creadas por migrantes que habían retornado antes.

Dado que esta práctica es bastante reciente y todavía no existen datos de evaluación al respecto, difícilmente se la puede caracterizar como buena práctica en sentido estricto. No obstante, constituye una práctica prometedora, puesto que ya ha demostrado su capacidad para crear empleo, desarrollar competencias y contribuir a la estabilidad económica de los migrantes que regresan en un contexto de retorno complejo. El apoyo técnico brindado para mejorar la productividad y los ingresos de las pymes (por ejemplo, en términos de vínculos comerciales y envases o comercialización) es notable. Por último, el enfoque consistente en vincular a los migrantes que retornan con quienes los han precedido es prometedor y merece un ulterior estudio.



### Detalles operacionales

#### Descripción de la actividad

El proyecto de Asistencia para la Reintegración y el Desarrollo en el Afganistán tiene por objeto apoyar la reintegración sostenible de los migrantes que retornan a sus comunidades. La OIM lleva a cabo el proyecto desde una perspectiva integral que abarca las dimensiones económica, social y psicosocial de la reintegración tanto a nivel individual como comunitario. Desde el punto de vista estructural, la asistencia técnica ayuda a las autoridades públicas afganas nacionales y subnacionales a ampliar su capacidad para planificar, gestionar y facilitar la reintegración. El proyecto abarca distintos tipos de apoyo, que van desde los proyectos de desarrollo comunitario integral y el empleo mediante el apoyo al desarrollo empresarial de pymes existentes y nuevas hasta la educación y formación técnica y profesional.<sup>1</sup> La presente ficha de información versa sobre el “componente pyme”, es decir, el fomento del empleo de los migrantes que retornan mediante el apoyo a las pymes.

#### APOYO A LAS PYMES PARA IMPULSAR EL EMPLEO DE LOS MIGRANTES QUE RETORNAN

Este componente persigue crear oportunidades de empleo para los migrantes que retornan (y proteger los puestos de trabajo existentes) mediante una ampliación de las empresas ya instituidas. Dentro de los cinco años que dura su plazo de ejecución (2017-2022), el proyecto pretende ayudar a 85 empresas a mejorar su capacidad para crear oportunidades de empleo para entre cinco y diez migrantes, hasta lograr que un total de 595 obtengan un empleo a tiempo completo.

A finales de diciembre de 2020, las 17 pymes beneficiarias habían podido contratar a un total de 104 de estos migrantes (y se habían preservado 200 puestos de trabajo).<sup>2</sup>

Las pymes interesadas en las ayudas al desarrollo empresarial del Proyecto deben presentar su solicitud y cumplir los siguientes requisitos: tener la capacidad necesaria y comprometerse a formar y contratar a entre cinco y diez migrantes con un salario ajustado al mercado como mínimo durante un año;<sup>3</sup> comprometerse a aumentar sus ventas al menos un 10% después de entre 6 y 12 meses de ayuda del Proyecto;<sup>4</sup> y aceptar compartir el costo de la inversión necesaria para ampliar su negocio y contratar a personal adicional (la pyme complementará el apoyo material del Proyecto con una aportación del 25% del total).



Una empresa de producción alimentaria en la provincia de Baglán financiada por el Proyecto de Asistencia para la Reintegración y el Desarrollo en el Afganistán. © OIM

<sup>1</sup> Página web del proyecto RADA: <https://afghanistan.iom.int/reports/reintegration-assistance-and-development-afghanistan>.

<sup>2</sup> Otras 26 empresas habían sido seleccionadas y estaban a la espera de recibir el equipo necesario. Esas 26 pymes darían trabajo a otros 182 migrantes más.

<sup>3</sup> La pyme se compromete a contratar a los migrantes que retornan como mínimo durante un año y a darles formación en el empleo durante un periodo de entre tres y seis meses. Dicho proceso se somete a supervisión durante al menos un año. Durante ese tiempo, la pyme no puede despedir a un trabajador a menos que exista una justificación razonable para ello, en cuyo caso la OIM introducirá a un nuevo trabajador. Los migrantes que retornan y no están calificados deben recibir un salario mensual igual o superior a 4.000 afganis (lo que equivale aproximadamente a 43 euros, un salario definido de común acuerdo con varios interlocutores que representa una cantidad accesible para las pymes de las zonas rurales y corresponde al salario promedio de un trabajador estacional no calificado), y los migrantes que retornan y están calificados (incluidos los que han recibido formación por un periodo de entre tres y seis meses) ganan como mínimo 7.000 AFN (lo que equivale aproximadamente a 76 euros y corresponde al salario promedio de un trabajador calificado). Al cabo de un año, el trabajador puede permanecer en la pyme o montar un pequeño negocio propio utilizando la experiencia y las competencias adquiridas.

<sup>4</sup> En un primer momento, se contempló un incremento de las ventas del 5% después de entre tres y nueve meses de ayuda del proyecto RADA, pero luego la experiencia con el proyecto llevó a aumentar ese porcentaje al 10% durante un periodo algo más largo.

## Apoyo a las pymes y a los migrantes que ya habían retornado de cara a la creación de empleo para otros migrantes que retornan al Afganistán



Las pymes beneficiarias se seleccionan siguiendo un proceso bastante parecido al descrito en la anterior ficha de información de esta serie relativa al [apoyo a las pymes en el Iraq](#). Consiste en un proceso de múltiples niveles y actores en el que se evalúan las solicitudes en función de los criterios de idoneidad y selección definidos en el marco del proyecto, incluidas la capacidad de las pymes en términos de crecimiento y empleabilidad. El proceso de selección culmina en la firma de una carta de acuerdo entre la OIM y el propietario de la pyme, en la cual se concreta la contribución de ambas partes, el periodo y la metodología de apoyo y las condiciones del acuerdo (incluido el compromiso formal ya mencionado en materia de empleo y crecimiento). A finales de diciembre de 2020, la OIM había firmado 43 acuerdos con pymes afganas a partir de un total de 257 solicitudes.

Una vez seleccionadas, las pymes reciben ayuda para ampliar o establecer nuevas líneas de producción mediante el suministro del equipo y la maquinaria necesarios. El Proyecto también vela por que las oportunidades de empleo propiciadas gracias a su asistencia se adecúen a los migrantes que han retornado a la zona.<sup>5</sup>

Además, las empresas reciben apoyo técnico en la medida en que la evaluación técnica permite constatar que existe tal necesidad. Las pymes han obtenido apoyo por las siguientes vías:

- Elaboración de los planes de negocio y capacitación en alfabetización financiera;
- Facilitación de visitas para lograr mayor exposición a nivel local y nacional, ferias, vínculos comerciales y reuniones

interempresariales. Por ejemplo, se facilitan las visitas de intercambio entre pymes de diferentes provincias para que las empresas alcancen una mayor comprensión del mercado en otras provincias y puedan aprender las unas de las otras e incluso vender entre sí su producción. También se relaciona a las empresas de manera que una pyme suministre su producto final a otra empresa que lo necesite como insumo (sería el caso de una empresa de reciclaje de plástico que suministra materia prima a una fábrica de sillas de ese material);

- Ayuda con los envases y el etiquetado;
- Ayuda a la comercialización, entre otras cosas, mediante cursos de formación y la elaboración de pancartas y carteles publicitarios, anuncios televisivos y otros materiales promocionales;
- Facilitación del acceso a fuentes alternativas o adicionales de financiación a aquellas pymes interesadas en ampliar sus actividades, poniéndolas en contacto con instituciones de financiación o microfinanciación.<sup>6</sup>

Una vez concedida la ayuda, la empresa es objeto de un seguimiento regular a lo largo de 12 meses.<sup>7</sup>

- El personal técnico del Proyecto visita las pymes periódicamente<sup>8</sup> para asegurarse de que los trabajadores se hallan presentes, están adquiriendo las competencias, reciben el salario acordado y no tienen problemas en el lugar de trabajo.<sup>9</sup>
- El equipo encargado del seguimiento del proyecto visita a

<sup>5</sup> Los criterios de selección de los migrantes que retornan para la participación en este programa son relativamente amplios: deben vivir cerca de la empresa, tener entre 18 y 35 años de edad y no estar trabajando ni estudiando; además, deben aceptar trabajar por la cantidad de salario acordada y formar parte de las personas consideradas vulnerables (por ejemplo, ser cabeza de familia, viuda, etc.). Una vez la OIM y sus asociados han identificado a los beneficiarios, se los presentan a las pymes. No existen criterios específicos para orientar la determinación de puestos o vincular a los migrantes que retornan con una pyme concreta, si bien las competencias de las personas que regresan pueden servir para orientar la decisión: en la medida de lo posible, se remite a quienes poseen calificaciones específicas a pymes en su ámbito de especialidad, y a los demás se los presenta a cualquier pyme que deseen y allí reciben formación.

<sup>6</sup> En el contexto del proyecto RADA, se han catalogado las instituciones bancarias o financieras existentes y sus respectivos planteamientos y condiciones. El personal del proyecto analiza las necesidades de la pyme para a continuación dirigirla a la institución de financiación o microfinanciación más adecuada. La función de la OIM consiste en tender un puente entre la pyme y el banco en la fase inicial. Ahí acaba su cometido, más allá del cual la OIM no tiene ninguna responsabilidad en el proceso (en términos de fianzas, garantías, amortizaciones, etc.) de cara a la pyme o al banco.

<sup>7</sup> Si al cabo de 12 meses de seguimiento no se confirma que el nuevo trabajador (el migrante que retorna) haya adquirido las competencias pertinentes de manera satisfactoria ni que la pyme funcione como una actividad próspera con arreglo al plan de negocio, la OIM prorroga el seguimiento 12 meses más.

<sup>8</sup> Una o dos veces a la semana mientras dura el apoyo hasta que la pyme funciona como está previsto, y a partir de entonces, de vez en cuando en función de las necesidades.

<sup>9</sup> Si uno o varios de los migrantes que retornan contratados por la pyme dimiten o son despedidos antes de la fase final de evaluación del impacto y clausura (véase más adelante), la pyme debe volver a contratar al mismo número de migrantes que retornan, en colaboración con el equipo del proyecto. El representante de la pyme debe aportar una justificación plausible de la rotación de personal de los migrantes que retornan contratados gracias al apoyo del proyecto.



## Apoyo a las pymes y a los migrantes que ya habían retornado de cara a la creación de empleo para otros migrantes que retornan al Afganistán

las empresas que reciben su apoyo cada mes para observar los resultados y la evolución de la empresa, y para medir las mejoras en términos de ventas, expansión del negocio, cobertura comercial y generación de empleo. El seguimiento mensual permite seguir de cerca los avances de la pyme y evitar problemas que puedan impedir que la empresa alcance los objetivos ya fijados.<sup>10</sup>

- Cada seis meses se lleva a cabo una evaluación del impacto de la asistencia facilitada, en base a un informe presentado por el empresario a la OIM. Los informes miden los ingresos y el nivel de empleo para calibrar la evolución de la pyme utilizando los valores de referencia recabados en la fase de selección y anteriores informes de evaluación del impacto

Una vez se alcanzan los objetivos del Proyecto (es decir, cuando el migrante que retorna está formado y tiene trabajo), se realiza una evaluación del impacto final y el equipo del Proyecto da por terminada oficialmente la asistencia.

### APOYO A LAS PYMES PARA IMPULSAR EL EMPLEO DE LOS MIGRANTES QUE RETORNAN

El hecho de que una pyme hubiera sido creada por un migrante que ya había retornado en su momento con ayuda de los programas de Retorno Voluntario Asistido y Reintegración o Asistencia Consecutiva a la Llegada y de Reintegración de la OIM se definió como un criterio de evaluación positivo en la selección de las pymes beneficiarias.

Así pues, el equipo del Proyecto examinó una lista de las pymes que habían recibido apoyo en el marco de dichos programas en los últimos años y, tras una evaluación exhaustiva, seleccionó a aquellas que encajaban con los objetivos y los criterios del Proyecto.

A finales de diciembre de 2020, dos pymes creadas por migrantes que ya habían retornado en el marco de anteriores programas de reintegración recibieron la ayuda del Proyecto.<sup>11</sup>

Una de ellas, la empresa de costura Faizy, pertenece en régimen de copropiedad al Sr. Hassan, de 42 años, que regresó de los Países Bajos en 2017 después de que su solicitud de asilo fuera rechazada. Por aquel entonces, el Sr. Hassan invirtió la ayuda a la reintegración procedente de la OIM para convertirse en socio de la empresa de costura Faizy, dedicada a la producción de prendas masculinas. En los últimos años, la empresa ha pasado de tener unos pocos trabajadores a contar con una plantilla de 17 personas. Dicha expansión se vio facilitada por el Proyecto, que permitió ampliar el negocio y crear puestos de trabajo para cinco migrantes que habían retornado.<sup>12</sup>



Trabajadores en la empresa de costura Faizy. © OIM

<sup>10</sup> Si surge un problema, el equipo encargado del seguimiento se lo notifica al equipo del proyecto, quien seguirá de cerca la cuestión con la pyme hasta que dicho problema queda resuelto.

<sup>11</sup> Para poder optar a la asistencia del proyecto RADA, las empresas deben estar orientadas a la producción, contar con una cadena de valor y poder ofrecer a los migrantes que retornan oportunidades de desarrollo de competencias y empleo. La mayor parte de las empresas creadas por migrantes que habían retornado en el marco de anteriores programas de retorno voluntario asistido y reintegración o de asistencia consecutiva a la llegada y de reintegración no cumplían esos criterios, ya que la gran mayoría eran microempresas, y principalmente tiendas. Un examen inicial de las empresas constituidas por migrantes que habían retornado con anterioridad permitió identificar a unas 15 pymes que podían cumplir los criterios citados. Sin embargo, solo dos de ellas satisfacían los demás criterios para poder recibir la asistencia del proyecto RADA, a saber, la voluntad de formar y contratar a los migrantes que retornan, pagándoles el salario mencionado, y el compromiso de sufragar el 25% de los gastos para ampliar el negocio o aportar una cantidad suficiente de ventas y beneficios. Por lo tanto, en el momento en que se redacta la presente ficha de información, únicamente han sido seleccionadas dos pymes creadas por migrantes que ya habían retornado.

<sup>12</sup> En mayo de 2020, sin embargo, con motivo del confinamiento derivado de la COVID-19, la empresa se vio obligada a cerrar sus puertas, dejando a los trabajadores sin ninguna fuente de ingresos.



Bashir, que regresó del Irán en 2013, es dueño de una empresa de producción de zapatos en la provincia de Balj. Con ayuda del Proyecto, que incluyó tanto apoyo material como asistencia técnica para elaborar un plan de negocio con fines de comprensión y análisis de la hoja de ruta para la expansión de la empresa y el aumento de su cuota de mercado, la fábrica pudo crear ocho nuevos puestos de trabajo para hombres migrantes que habían retornado, con lo que su plantilla se situó en 21 trabajadores (18 hombres y 3 mujeres).

### Enfoque y justificación

Junto a la inseguridad, el desempleo siempre ha sido citado por los migrantes que retornan como el principal impedimento para su reintegración sostenible en el Afganistán. A través del Proyecto, la OIM hace lo posible por estimular la iniciativa empresarial y la empleabilidad combinando el apoyo a las empresas y a los migrantes que retornan. La idea es crear oportunidades de adquisición de competencias y empleo para los migrantes afganos que retornan, potenciando al mismo tiempo la rentabilidad de las empresas, su capacidad de crecimiento y su sostenibilidad.

En lo relativo al componente pyme, el Proyecto da preeminencia a lo siguiente:

- Zonas con las mayores tasas de retorno: las ocho provincias objeto del Proyecto se identificaron a partir de los datos de anteriores programas de retorno voluntario asistido y reintegración o programas de asistencia consecutiva a la llegada y de reintegración y de la Matriz de Seguimiento de los Desplazamientos;
- Pymes que requieren mucha mano de obra: crean más empleo y más oportunidades de aprendizaje. Entre esas empresas figuran, por ejemplo, las pymes manufactureras dedicadas a la producción, el procesamiento de materias primas, el empaquetado, etc.;
- Cadena de valor: se da preferencia a las empresas con vínculos en etapas anteriores y posteriores de la cadena (por ejemplo, las empresas agrarias);
- Consideraciones de género: se presta atención a las pymes que responden a los perfiles y las exigencias de las mujeres, como, por ejemplo, las que ofrecen buenas oportunidades para la adquisición de competencias que luego las mujeres pueden aplicar para tener ingresos trabajando desde casa.

El Proyecto también ha tratado de vincular a los migrantes que han retornado recientemente con los que ya habían retornado antes aprovechando la experiencia de estos últimos (en materia de migración, retorno y reintegración) y su participación. La idea es que los migrantes que ya habían retornado saben por lo que han pasado los migrantes que retornan porque vivieron esa misma experiencia en primera persona (y luego tuvieron éxito en la reintegración). Desde ese punto de vista, podrían ser buenas personas de referencia para quienes acaban de regresar. La complementariedad de los proyectos también sirve para reforzar su impacto respectivo.



Trabajadoras fabricando ropa de cama para niños. © OIM

### Asociaciones y sinergias

A fin de evaluar las solicitudes y seleccionar a las pymes que iban a recibir ayuda, se estableció un Comité de Examen y Selección de Empresas en el marco del Proyecto. Aparte del asesor en desarrollo empresarial del Proyecto (personal de la OIM), el Comité está integrado por representantes de la Dirección de Refugiados y Repatriación (adscrita al Ministerio de Refugiados y Repatriación), la Dirección de Comercio e Industria (adscrita al Ministerio de Industria y Comercio) y el Departamento para la Protección Ambiental y Social.

La Dirección de Refugiados y Repatriación es un socio fundamental en el marco del Proyecto y de manera más general por cuanto se refiere a los programas de reintegración llevados a cabo en el Afganistán. Es la entidad encargada de dar el visto bueno a la selección final de pymes. La Dirección de Comercio



e Industria analiza desde una perspectiva técnica las solicitudes de las empresas y su capacidad de crecimiento. El Departamento para la Protección Ambiental y Social interviene para asegurarse de que las empresas solicitantes no afectan negativamente al medio ambiente con vertidos de residuos y productos químicos en el medio agrícola, ruidos, etc.

El sector privado es otro socio capital de este componente: funciona como actor (ya que ofrece trabajo a los migrantes que retornan) y como beneficiario (puesto que recibe fondos para expandirse) del proyecto.

### Costo

En diciembre de 2020, 17 pymes habían recibido apoyo en forma de equipos y bienes, lo cual permitió crear 104 puestos de trabajo. En promedio, cada puesto de trabajo creado supuso una inversión de entre 2.500 y 3.500 dólares EE.UU. (obsérvese que dicha cifra no incluye los efectos indirectos de la asistencia brindada; por ejemplo, gracias al apoyo facilitado, la empresa puede seguir creciendo y contratar a más personal en el futuro). En las distintas pymes, el costo por puesto de trabajo creado osciló entre 1.360 y 3.700 dólares EE.UU.

### Contactos y referencias útiles

La dirección de contacto de la OIM en el Afganistán es [iomkابل@iom.int](mailto:iomkابل@iom.int). Es posible consultar más información sobre el Proyecto en este [enlace](#).



Trabajadores en una empresa de fabricación de zapatos en Nangarhar. © OIM

## Base empírica

### Efectos y datos

Como se ha indicado en el epígrafe de la “Descripción”, el componente pyme del Proyecto se somete a una estrecha supervisión. Los avances se controlan y analizan periódicamente comparando: i) los valores de referencia obtenidos durante el proceso de solicitud y selección, ii) los datos recabados durante las visitas periódicas sobre el terreno en relación con el desempeño de las pymes y la contratación de migrantes que retornan, y iii) la información recabada a través de las evaluaciones del impacto llevadas a cabo cada seis meses sobre la evolución en materia de contratación, ingresos, penetración en el mercado y ulteriores ventajas de la asistencia del Proyecto.

Hasta ahora, han recibido asistencia 17 pymes. Como las evaluaciones del impacto se realizan seis meses después de la entrega de la ayuda, cuando se redactó la presente ficha de información habían sido evaluadas 6 de las 17 pymes asistidas.

### PRINCIPALES HALLAZGOS

Los datos recabados en el marco de la labor de seguimiento confirman que las pymes asistidas registraron mejoras en términos de cobertura comercial, ingresos y activos, y que los migrantes que han retornado siguen contratados un año después, adquiriendo competencias y recibiendo ingresos.

### EFFECTOS PARA LAS PYMES

Las pymes asistidas por el Proyecto contrataron a un total de entre 2 y 11 migrantes cada una, lo que en promedio supuso la creación de 6,12 puestos de trabajo para migrantes que retornan por pyme.

En promedio, tras la asistencia del Proyecto, las pymes vieron aumentar su activo circulante un 30%, su activo fijo un 5% y sus ingresos un 39%. Su cobertura comercial se ha ampliado: antes de la intervención, las pymes abastecían principalmente al mercado local o provincial; tras la asistencia, sus productos comenzaron a venderse en varias o todas las provincias del país.

Con motivo de todo ello, las pymes están satisfechas con la ayuda del Proyecto. Atribuyen directamente la expansión y el crecimiento de sus actividades a la asistencia del Proyecto.



Con arreglo a los procedimientos del Proyecto, las pymes seleccionadas contrataron a migrantes que habían retornado a la comunidad en la que desarrollaban su actividad. Ello mejoró la imagen pública de las pymes en la comunidad, ya que se consideró un acto de responsabilidad social corporativa.

### EFFECTOS PARA LOS MIGRANTES QUE RETORNAN

En diciembre de 2020, 104 migrantes que habían retornado en comunidades con una elevada tasa de retornos habían encontrado empleo en las pymes asistidas gracias al Proyecto.

Si bien la mayoría ganan entre 3.000 afganis (unos 32 euros) y 5.000 afganis (unos 53 euros) al mes,<sup>13</sup> los últimos datos recabados indican que el salario de múltiples migrantes que han retornado ya ha aumentado notablemente (en algunos casos, es tres veces lo que cobraban al comenzar a trabajar para la empresa).

Las pymes desarrollan su actividad en distintos sectores y ámbitos, y las competencias que adquieren los trabajadores van desde la costura hasta la fabricación de jabones, ropa de bebé, zapatos, muebles y prendas de vestir.

Los migrantes que han sido objeto de seguimiento se han mostrado satisfechos con la asistencia facilitada por el Proyecto. Valoran el hecho de tener un trabajo que les permita adquirir competencias y obtener ingresos.

Los migrantes que ya habían retornado cuyas pymes recibieron asistencia brindaron apoyo a los nuevos trabajadores más allá de las condiciones concretas acordadas para recibir la asistencia para pymes del Proyecto (por ejemplo, mediante la facilitación de préstamos o adelantos sobre el salario, o la aceleración del proceso de adquisición de competencias y el incremento salarial).

### Recomendaciones

Se pueden consultar recomendaciones para impulsar el empleo de los migrantes que retornan a través de la asistencia a las pymes en la ficha de información *“Fomento del empleo de los migrantes que retornan mediante el apoyo a las pymes en el Iraq”*, ya publicada en esta serie.

### RECOMENDACIONES SOBRE LA ASISTENCIA A MIGRANTES QUE YA HABÍAN RETORNADO

**Fomentar la participación de migrantes que ya habían retornado en los programas de reintegración y en la asistencia a los migrantes que retornan.** Este enfoque combinado de asesoramiento y apoyo a personas que se hallan en las mismas circunstancias podría resultar útil en muchos ámbitos, como la formación y el empleo (así lo ilustra la presente ficha de información) y la reintegración psicosocial (por ejemplo, compartir una experiencia común da lugar a un sentimiento de comprensión y aceptación mutua, el apoyo para restablecer las redes sociales, etc.). Además, los migrantes que ya habían retornado y que parecen haber tenido éxito (en este caso, porque lograron crear una empresa y tienen varios trabajadores) pueden convertirse en una especie de modelo para los migrantes que acaban de retornar: su “historia de éxito” puede motivarlos y hacerles tener confianza en que ellos también pueden tener éxito a su vez.

**Fomentar la complementariedad de los proyectos y programas, tanto pasados como presentes.** De este modo, es posible multiplicar los efectos positivos de ambos proyectos o programas.

### RECOMENDACIONES SOBRE EL APOYO TÉCNICO A LAS EMPRESAS

**Considerar la asistencia técnica sistemáticamente cuando se brinde apoyo a la constitución o la expansión de una empresa.** Independientemente de si el apoyo va dirigido a pymes, empresas y cooperativas comunitarias o microempresas de migrantes particulares que han retornado, las inversiones en bienes y equipos deberían ir acompañadas de una asistencia complementaria para mejorar la gestión y optimizar las capacidades de las empresas. En función del tipo de empresa de que se trate y previa evaluación de las necesidades existentes, se pueden contemplar diversos tipos de asistencia, como formación con fines de alfabetización financiera; formación básica o avanzada en gestión empresarial; formación técnica; apoyo para elaborar los planes de negocio y acceder a fondos adicionales (mediante sinergias con otros programas o la derivación a proveedores de servicios financieros, etc.);

<sup>13</sup> En un primer momento, el salario mínimo de los migrantes que retornaban sin y con calificación era de 3.000 afganis y 5.000 afganis, respectivamente, pero luego se elevó a 4.000 afganis y a 7.000 afganis para que los migrantes que retornaban pudieran satisfacer mejor sus necesidades básicas y las de sus familias.



y el apoyo para mejorar los productos y las ventas (a nivel de comercialización, envases, penetración en el mercado, exposición nacional e internacional, etc.).

Fomentar los vínculos empresariales para impulsar el crecimiento de las pymes y el empleo. Las empresas son capaces de aprender las unas de las otras y pueden ayudarse a acceder a nuevos mercados y abastecerse mutuamente.

### Condiciones para replicar el proyecto

Apoyar a las pymes para impulsar la contratación de migrantes que retornan es un enfoque que puede replicarse en contextos de lo más variados. No hay contraindicaciones notables más allá de la necesidad de que exista un sector productivo al menos en estado embrionario. Este enfoque resulta muy pertinente cuando el aumento de las capacidades hace necesario un personal adicional. Las tiendas, por ejemplo, no cumplen ese requisito, o solo de manera limitada (un aumento de las existencias únicamente dará lugar a un leve incremento del personal de venta y otros).

Los tipos de empresas beneficiarias y el nivel de inversión dependen en gran medida de las condiciones de mercado y del ecosistema empresarial local. En el Afganistán, el contexto empresarial no es propicio para las empresas de medio o gran tamaño, y favorece más a las microempresas y las pequeñas empresas que requieren inversiones de menos de 50.000 dólares EE.UU. La inseguridad general y la fragilidad política exigen inversores que puedan y quieran correr riesgos para aprovechar las oportunidades de negocio.

La combinación de apoyo material y asistencia técnica también es un enfoque que resulta fácil de reproducir y que encaja en casi todos los contextos. Sin embargo, el tipo de apoyo técnico que resulta pertinente en un contexto determinado y para una empresa dada depende mucho del tipo de empresa de que se trate y del contexto económico.



Una empresa beneficiaria de la asistencia del Proyecto de Asistencia para la Reintegración y el Desarrollo en el Afganistán en Herat. © OIM

Por cuanto se refiere al vínculo que se crea entre los migrantes que ya habían retornado y los que acaban de retornar, algunas formas de conexión o interrelación parecen susceptibles de replicarse en muchos contextos. Si bien dicha vinculación puede exigir una actividad intensa de sensibilización para movilizar a los migrantes que ya habían retornado, podría servir para mejorar de manera notable la reintegración de los migrantes que retornan (pendiente de comprobación mediante futuros ejercicios de evaluación y monitoreo), especialmente en los momentos más difíciles para los migrantes que retornan en los que todo parece negativo y complicado. Para los migrantes que retornan, poder hablar y confiar en alguien que ha pasado por el mismo proceso y ha logrado reintegrarse de manera sostenible puede ser muy tranquilizador.

### CENTRO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ficha de información elaborada y publicada por el Centro de Gestión del Conocimiento en enero de 2021.