Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Programa Proyectos de Encadenamientos Productivos en Marco de Responsabilidad

Nro. Proyecto: CO-S1001 - Nro. Operación: ATN/ID-10144-CO, SP/ID-06-14-CO

Resultado: Programa creado para desarrollar encadenamientos productivos entre microempresas de poblaciones vulnerables y empresas de mayor tamaño, a través del financiamiento y la asistencia técnica para el fomento de la competitividad, productividad y sostenibilidad de las iniciativas productivas.

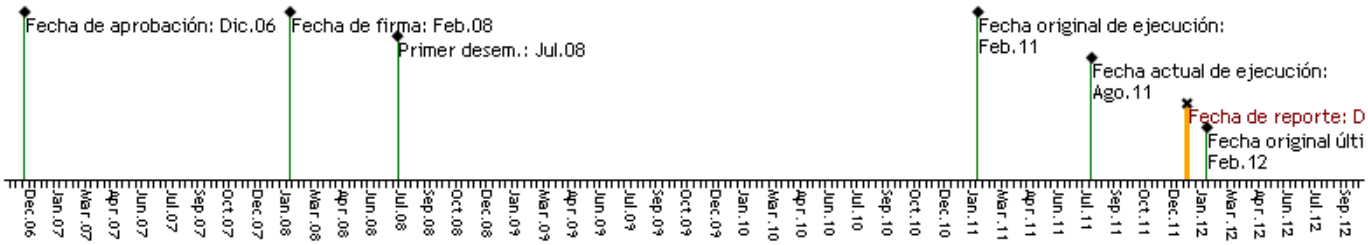
País Administrador	País Beneficiario
COLOMBIA	COLOMBIA

Agencia Ejecutora: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia

Líder equipo de diseño:

Líder equipo de supervisión: Ternent, Christine Marie

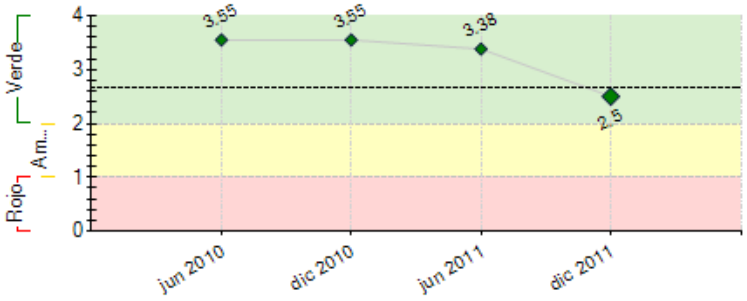
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$850,000.00	$16,896.60	$833,103.40
Contrapartida	$0.00	$500,000.00	$11,600,000.00

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Es muy satisfactorio presentar los resultados que frente a las metas propuestas en el marco lógico del programa se superaron de manera relevante; de 50 iniciativas propuestas, 120 iniciativas presentaron fichas de inscripción, formulando 36 planes de acción frente a 30 propuestos, finalmente implementamos 26 iniciativas frente a un compromiso de 6. En las comunidades involucradas se beneficiaron más de 3500 personas frente a 420. Esto es el resultado de una articulación real que demuestra confianza en los procesos liderados desde el sector privado, El índice de apalancamiento es de US$ 2,4 por cada dólar según información enviada al auditor. Se utilizaron primero los recursos de la contrapartida sobre la contribución, una gran señal para todos los participantes en este tipo de iniciativas. El total de recursos invertidos en alianza con el gobierno, con las iniciativas que asumieron sus propios costos y parte de la contrapartida se estima en US$ 5.600.000. La selección de las iniciativas el acompañamiento a los procesos de formulación de planes de acción y un dialogo en sentido de construcción de negocio con el sector privado, dieron cabida a una nueva forma de articular el esfuerzos, no hubo bolsas únicas, sino cada quien aportaba su conocimiento propio en las diferentes iniciativas, esto motivado por la fuerte convicción de fomentar el desarrollo sostenible en la cadena de valor de la empresa que vincula a PV por su habilidades y no por su condición de pobreza. El riesgo de las articulaciones, se concentra en el no cumplimiento de los acuerdos, las demoras y retrasos muchas veces burocráticos del sector público, pero también en un paralelismo institucional que alrededor de este tipo de población suele presentarse, la forma en que se mitigo fue con un buen diseño de iniciativas desde la demanda oportuna y cumplimiento de calidad haciendo que la dinámica generada no se detenga, revisiones oportunas y acompañamiento por parte de la unidad ejecutora como un buen traductor permite un diálogo fluido y consensuado de los intereses y particularidades de cada actor. La ANDI incluye un proceso en el cual dinamiza una oferta institucional invitando a otros participantes en el mismo, es posible que ese respaldo institucional del sector privado sea el factor fundamental de desarrollo sostenible de las iniciativas por la confianza y eficiencia en el manejo de los recursos que ofrece.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Es indiscutible que el proyecto sobre cumplió todas las metas iniciales y, tal vez lo más importante, generó un cambio real en la manera de abordar a las empresas y a los pobres para incorporar a estos últimos en las cadenas de valor de empresas ancla. La demanda que se generó y se mantiene después de terminado el

proyecto, indica que el modelo es atractivo para las empresas ancla de Colombia, toda vez que terminaron pagando la implementación en sus propias empresas. De hecho, sólo 9 de las 27 iniciativas utilizaron recursos del Banco. Esto también demuestra que si se elaboran metodologías con resultados tangibles, las empresas están dispuestas a pagar la implementación y llevarlo a escala.

Es importante anotar que uno de los factores, si no el más importante, que permitió que el proyecto sobrecumpliera todas sus metas y se ejecutara dentro del período establecido, fue la contratación del Gerente del proyecto con amplia experiencia y contactos con empresas y población vulnerable y experto en el tema de asociatividad, lo que le permitió, muy rápidamente, generar los compromisos y ejecutar las actividades previstas.

El trabajo a través del gremio económico más importante del país, permitió generar un espacio estratégico para estos temas desde la Presidencia y las vicepresidencias del gremio, trabajo que se cimentará a través del siguiente proyecto.

Sin embargo, por la actividad adicional que implicó sobre cumplir las metas y la limitación del recurso disponible en la Unidad Ejecutora, diseñada para administrar sólo 6 subproyectos, faltó tiempo y dedicación para sistematizar la metodología en un documento que permitiera entender cómo se había iniciado, qué se había incorporado como lecciones aprendidas y los pasos claros para replicar el modelo en otros entornos, adaptándolo lógicamente a cada circunstancia. Faltó también la documentación de temas específicos de las iniciativas ya que sólo se alcanzó a documentar en el sistema de información del proyecto, información básica sobre las 9 que recibieron fondos del Banco. No hay, por tanto, información sobre los cambios en ingresos y otros indicadores, con base en una línea de base clara. La caracterización se está levantando, ya terminado el proyecto, por un esfuerzo entre la ANDI, CECODES y la Universidad Externado de Colombia y quedará en el portal de Negocios Inclusivos recientemente inaugurado por CECODES. Además, esta será la base para el trabajo del Componente 1 del nuevo proyecto FOMIN de Valor Compartido con la Fundación Andi, el cual también tendrá que revisar la manera de ejecutar el proyecto para que la Fundación quede con el conocimiento necesario para sostener, replicar y escalar las iniciativas y las metodologías después de terminado el proyecto; tema que no se definió para el primer proyecto.

Las lecciones aprendidas ya se han incorporado en varias actividades que se han llevado a cabo en el país, en especial en compartirlas tanto en el evento de cierre como con el Comité Nacional de Negocios Inclusivos.

El proyecto posicionó al BID/Fomin en el tema de negocios inclusivos como el proyecto con mayor alcance de todos los realizados en el país hasta la fecha. El posicionamiento en conocimiento se generará en el siguiente proyecto, llevando el tema un paso más adelante para lograr incorporar a los pobres en actividades más complejas y sofisticadas (o al menos con ese potencial) de las empresas ancla.

Evaluación final

Si la evaluación final pudiese leerse exclusivamente en términos de Marco Lógico, el PRO-RSE resultaría extraordinariamente exitoso: todas las metas previstas han sido superadas y el impacto generado es indiscutible. El éxito alcanzado es, en parte relevante, merito de la Unidad Ejecutora (UE), en particular de la gran experiencia profesional del Director ejecutivo; sus conocimientos en temas de desarrollo y gestión empresarial, su experiencia en organización de encadenamientos productivos, sus relaciones pre-existentes con empresas sensibles a los temas de responsabilidad social empresarial facilitaron un rápido despegue e hicieron posible la ejecución a pesar de disponer de apoyo técnico y administrativo muy limitado. La aplicación de procedimientos estandardizados establecidos alrededor de un modelo de ejecución simple y flexible permitió igualmente responder eficazmente a un número notable de empresas y grupos vulnerables (24 empresas directamente implicadas; casi 5000 beneficiarios provenientes de poblaciones vulnerables). Puede por lo tanto decirse que la verdadera inserción en el mercado de trabajo local y nacional revelada, demuestra que se puede actuar en la inserción productiva, sin replicar las clásicas formas de asistencia a los vulnerable, generando, en colaboración con empresas "anclas", emprendimientos sostenibles basados en conocimientos y espíritu empresarial. El modelo ideado por el Proyecto BID-ANDI involucra además del ejecutor, dos actores decisivos: las Empresas Promotoras de la operación (EP) y los Organismos Articuladores (OA). Las empresas identifican, en sus cadenas de valor, oportunidades de negocios que pueden ser desarrolladas externamente a las empresas. En colaboración con los OA, operadores sociales que conocen las poblaciones vulnerables, las empresas seleccionan individuos o grupos vulnerables con capacidades potenciales de aprovechar una oportunidad productiva o de servicio por ellas individuada. El Proyecto activa, de acuerdo con la EP, la capacitación y asistencia técnica específica indispensables para definir el recorrido de creación de competencias técnicas, empresariales y comerciales necesarias al emprendimiento. El modelo funciona porque es la cadena de valor de la empresa promotora, y no su vocación filantrópica, que gobierna el proceso. En otras palabras, el interés mutuo, de la empresa y del beneficiario de un nuevo oficio o destreza o de una oportunidad empresarial, es el punto de fuerza del Programa.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37052144

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Programa creado para desarrollar encadenamientos productivos entre microempresas de poblaciones vulnerables y empresas de mayor tamaño, a través del financiamiento y la asistencia técnica para el fomento de la competitividad, productividad y sostenibilidad de las iniciativas productivas. **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**P.I1**	Iniciativas productivas han sido apoyadas y fortalecidas, para el desarrollo de encadenamientos estables con empresas consolidadas de mayor tamaño.	0	6	26	433 %
	P.I2	Personas de poblaciones vulnerables que han fortalecido sus habilidades técnicas y laborales, frente al percibido previamente, al inicio del programa, y con ello han mejorado sus posiblididades de generar ingresos	0	420	4720	1,124 %
Componente 2: Pre-selección y selección de iniciativas productivas. **Peso:** 15% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C2.I1**	Se han pre-seleccionado 10 iniciativas productivas de población vulnerable, a las que se ha apoyado en la elaboración de sus respectivos planes de negocio.	0	10	36	360 %
	C2.I2	Se ha logrado la denifición y suscripción de un convenio marco por iniciativa a apoyar, entre las organizaciones promotoras, los beneficiarios y las empresas de mayor tamaño.	0	6	24	400 %
Componente 3: Desarrollo de iniciativas	**C3.I1**	Personas ha sido capacitadas en temas técnicos y ambientales, necesarios para mejorar su productividad y acceso al mercado fortaleciendo el desarrollo de las inciativas productivas.	0	420	3577	852 %

y encadenamientos. **Peso:** 60% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C3.I2**	Empresas de mayor tamaño, que realizan transacciones comerciales recurentes con las iniciativas, han logrado vincularse.	0	6	28	467 %

Componente 4: Generación y difusión de conocimiento. **Peso:** 25% **Clasificación:** Muy Satisfactorio	**C4.I1**	Casos documentados, que han sido publicados y difundidos masivamente.	0	3	15	133 %
	C4.I2	Eventos académicos realizados, dirigidos a los diferentes públicos interesados.	0	5	17	340 %
	C4.I3	Se ha realizado un foro de RSE, en el que han participado los actores vinculados al programa.	0	1	1	100 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1	Condiciones previas	7	Ago 2008	7	Jul 2008	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
La sostenibilidad del proyecto se la dará el Ejecutor a través de su Fundación, para lo cual se está contratando un Director de proyecto para atender la demanda actual para la metodología.Adicionalmente, se está diseñando un proyecto Fomin para profundizar en los temas de valor compartido y generar negocios más sofisticados entre la población vulnerable y las empresas ancla. Con ésto, se tendrá un "toolkit" más amplio para atender diferentes tipo de vinculaciones entre población pobre y vulnerable y empresas de mayor tamaño, actuando éstas últimas como anclas.La sostenibilidad del conocimiento tiene riesgos ya que sólo una funcionaria que estuvo poco tiempo con el proyecto estuvo expuesta de manera explícita a la ejecución del proyecto. El Gerente, como consultor externo, salió de la entidad.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	No se realizó un plan de sostenibilidad para este proyecto.
[X] falta de documentación; falta de apropiación del conocimiento dentro del Ejecutor	No se tiene una documentación de la metodología, lo cual dificulta generar conocimiento y transferirlo a otras organizaciones e instituciones. Con el final del proyecto, se terminó el contrato del Director y no hubo nadie que recibiera todo el conocimiento, manejo y contactos para seguir adelante el proceso, aunque una profesional que había estado vinculada al proyecto durante un tiempo fue contratada por el Ejecutor y está atendiendo la demanda.

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

1. se fortalecio el fondo de capital social de la Fundacion ANDI, con el fin de contar con mas recursos economicos a este tipo de iniciativas.
2. La Gerencia de Responsabilidad Social se fortelece con un nuevo profesional, conocedor del medio y reconocido por la sociedad civil y empresarial, lo que pemitira tener un buen liderazgo para convocar y ejecutar acciones articuladas en este marco.
3. La ANDI, es el promotor de la mesa de alianzas publico privadas, en la cual se inter actua con diferentes entidades cofinanciadoras y estrategias del sector publico del mas alto nivel, lo cual permitira desarrollar convenios y movilizar recursos de mas isntituciones para este tipo de iniciativas.
4. Los resultados de este proyecto, han atraido mas empresas interesadas en el modelo y sus aplicaciones por ello, una nueva fase sera muy alentadora porque asi se podra serguir ampliando los fondos requeridos en el tiempo.
5. La herramienta de seguimiento diseñada para este proyecto es realmente versatil, y ella contribuira a una dinamica en el tiempo porque resulta del mayor valor en la generacion de conocimiento, por su facilidad y adaptabilidad.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Como el Director del Proyecto es un actor principal de este proyecto, es fundamental decidir al inicio del proyecto el esquema para asegurar que el conocimiento se transfiera al Ejecutor y se garantice la sostenibilidad: 1) El Director se contrata como consultor pero se define un funcionario de planta de alto nivel técnico que reciba el conocimiento durante la ejecución para que cuando termine el proyecto y termine el contrato del Director, el Ejecutor quede con el conocimiento y los contactos para seguir atendiendo a los subproyectos y nuevas demandas; 2) Se define que el Director sea una persona de planta de la institución y se contratan consultores de apoyo de manera que es una persona de planta quien dirije la ejecución y puede sostener el proyecto una vez terminen los recursos del Banco. Si bien en este proyecto se contrató a una de las asistentes, como planta, el conocimiento del Director no se logró sistematizar. De hecho la demora en terminar este	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*

PSR es una consecuencia.		
2. Para un proyecto de segundo piso con tantos subproyectos, es indispensable que las evaluaciones intermedias y finales puedan visitar cada uno de los subproyectos, lo cual implica un presupuesto y tiempo de contratación mucho mayor que para proyectos sin subproyectos. En este caso, se alcanzó a hacer una muy limitada visita a algunos de los subproyectos.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
3. Ya que en un proyecto de segundo piso como este es el Ejecutor quien tiene que visitar y supervisar directamente a los subproyectos, se requiere un mayor presupuesto para asegurar al menos 2 visitas por año a cada iniciativa, con el levantamiento de información que permita conocer de primera mano la iniciativa y tener oportunidad de atender problemas y desafíos en el sitio del proyecto con todos los actores. En este caso, no hubo suficientes recursos y, al sobre cumplir las metas, los pocos recursos se hicieron más escasos por el número de iniciativas adicionales que se atendieron.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
4. Si bien es muy importante la demanda que tuvo la metodología y, por ello, el sobrecumplimiento del número de iniciativas, es crítico que si el número de iniciativas se aumenta de esta manera, se tome una decisión: o se permite la atención de un número limitado adicional de iniciativas con la misma Unidad Ejecutora, o se permite la atención de un número ilimitado de iniciativas pero se adecúa la Unidad Ejecutora para asegurar que los temas de sistematización, documentación, sostenibilidad y seguimiento se realicen de una manera adecuada, tema que falló en este proyecto por no haber tomado la decisión que se recomienda.	Implementation	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
5. Por la novedad del tema y que era el primer proyecto ejecutado por la ANDI, la Especialista del Banco actuó casi de supervisora del Director del Proyecto. Es fundamental que el Ejecutor defina un responsable técnico para la ejecución del proyecto y que los consultores reporten a esta persona. La supervisión del Banco debe ser a la ejecución del proyecto y no en el día a día de la ejecución de los consultores. Si bien en este caso se entiende porque el primer ejecutor que ayudó a diseñar el proyecto renunció al mismo y la ANDI lo tomó una vez diseñado, se recomienda que siempre exista un responsable directo del proyecto dentro de la entidad ejecutora, especialmente cuando el Director es un consultor contratado con recursos del BID.	Design	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
6. El proyecto utilizó los logos del BID y la ANDI en papelería y en las tarjetas de presentación del Director de Proyecto. Si bien se considera que es importante que se indique que el proyecto es apoyado por las instituciones, el Banco no ejecuta el proyecto y ésto debe quedar claro como parte de la estrategia de comunicación del proyecto. Se recomienda darle un nombre al proyecto y que no se utilicen los logos del BID ni del Fomin en la papelería ni en las tarjetas de presentación de los consultores.	Implementation	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
7. La documentación de la metodología requiere definirse desde el inicio del proyecto y contratarse para que se vaya documentando a medida que se va realizando. En este proyecto, se dejó hasta el final y no se logró la documentación de la metodología.	Implementation	Ternent, Christine Marie *[FOMIN]*
8. Sin duda la dimension dela Unidad ejecutora, es relevante frente a los desafios impuestos por una mayor demanda de iniciativas cuando un modelo es reconocido y genera confianza para que mas actores y empresas participen, el ajustar los recursos tanto de la contribucion como de la contrapartida es muy importante para permitir que la carga operativa nosea la mas importante sino de soporte, y el conocimiento pueda ser de menjor manera recopilado y transfereido.	Sustainability	GARZON, RICARDO
9. Podemos destacar la elaboración de un dialogo constructivo entre el sector privado y las comunidades, así como diferentes instituciones del sector público, que permite la identificación de oportunidades entre ellos así como su valoración. De la misma forma también se identifica que otros participantes son importantes en la construcción de un modelo regional. Sin duda alguna se requiere de un acompañamiento a este modelo en el cual los diferentes sectores se hagan presentes a través de una participación real y comprometida.	Sustainability	GARZON, RICARDO
10. La convergencia de recursos económicos, de conocimiento, y de mercado hace que interactué de forma dinámica los diferentes participantes de los que hemos venido hablando (sector público, privado y academia). Sin duda alguna el hecho de tener centralizado el proceso de oferta y demanda como lo tiene la ANDI a través del proyecto, facilita los flujos de información que orientan a todos los participantes, y de manera eficaz se identifican los requerimientos y disponibilidades, eso es lo importante destacar en este caso.	Implementation	GARZON, RICARDO
11. EL modelo propuesto, que incluyo el análisis y la identificación previa de las iniciativas, resulto ser una estrategia adecuada para por definir de manera clara las diferentes modalidades de apoyo en las que se podía trabajar, pero sin duda el papel fundamental nuestro fue el de un gran coordinador y articulador en las diferentes regiones, por eso estos aprendizajes deberán ser tenidos en cuenta para nuestra siguiente etapa.	Implementation	GARZON, RICARDO
12. los programas y las diferentes líneas de RSE del sector privado, así como las instituciones de formación para el trabajo, permiten de manera real una verdadera sinergia, que genera estabilidad y mejores condiciones para las familias vulnerables. Esta articulación en diferentes temas, como nutrición, vivienda, salud y educación han demostrado su real valor en cada iniciativa para garantizar un mejor estar de estas comunidades Como resultado de este modelo una iniciativa productiva que cobija a este tipo de población no solamente tendrá "generación de ingresos "como factor determinante sino muchas otras posibilidades de beneficios reales, que permitan que la población vulnerable no migre a otro tipo de actividades ilícitas o informales; es aquí donde se materializa un Estado comprometido con un sector privado económicamente estable y un sector académico alineado con las necesidades de los dos anteriores.	Sustainability	GARZON, RICARDO
13. En algunas de nuestras iniciativas, se presentaron diferentes enfoques, enriqueciendo así el modelo, pues es claro que no hay una formula única ni transversal para este tipo de procesos. Acudimos a lo que mejor sabemos hacer: atender la lógica y el sentido del mercado, entendiendo cuáles eran esas fallas de mercado y así ser capaces de ajustar el modelo a sus propias necesidades. Algunas en generación de empleo, otras en generación de empresa y otras en apoyo a algún tipo de organización ya existente, todas válidas, por eso siempre dijimos que en este proyecto no hay procesos desde cero.	Implementation	GARZON, RICARDO
14. Una gran discusión que se tiene hoy día es, si la RSE se centra en visiones filantrópicas o no, este Proyecto ha contribuido a demostrar cómo se reduce la brecha entre las Poblaciones Vulnerables y el potencial de desarrollo de su capacidad empresarial, que por supuesto no sólo es el trabajo social, sino la sumatoria de conocimiento y tecnología, lo que permite llegar a esa premisa con la que este Proyecto arrancó: ORIENTACION DESDE LA DEMANDA, calidad, precio de mercado, volumen y oportunidad de entrega. Estamos hablando de Negocios de Valor Compartido	Implementation	GARZON, RICARDO
15. Una leccion, muy importante es que inicaitvas del sector agricola no necesariamente encajan en este tipo de procesos, son demasiadas condiciones no controlables, clima temporalidad de las cosechas, oportunidades de compra, intereses cruzados con fondod usualmente publicos, y esto hace que su desarrollo sea muy lento y complejo para las expectativas creadas al rededor de una comunidad.	Implementation	GARZON, RICARDO

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los documentos que contienen formatos podrían ser revisados por el Fomin CCO para definir para cuáles otros proyectos pueden ser de interés. De hecho, se podrían utilizar o adaptar para el nuevo proyecto de Valor Compartido con la Fundación ANDI. Las presentaciones pueden ser de interés para quienes quisieran saber de qué trató el proyecto. Existe el portal de negocios inclusivos en donde se hará un trabajo para ver qué documentos estiman de interés para sus lectores como lecciones aprendidas. Se recomienda en especial, la presentación del estudio de Valor Compartido del Presidente de Yuma Holding, Eduardo Salazar, que está adjunto en el indicador del Taller de Cierre.

Productos principales del proyecto

[May 2008] Ficha de inscripción (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Proyecto BID- ANDI

[Jun 2008] Plan de Acción de la Iniciativa (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Proyecto BID- ANDI

[Jun 2008] Presentación PRO- RSE Colombia Responsable. (Marketing materials/communication)
Autor: Dr. Luis Carlos Villegas

[Oct 2008] Matriz de evaluacion de iniciativas (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Proyecto BID- ANDI

[Nov 2008] Sistema de Evaluación de las iniciativas. (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Proyecto BID- ANDI

[Mar 2009] Portafolio del Proyecto (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Proyecto BID- ANDI

[Nov 2009] Presentación PRO- RSE Avances. (Marketing materials/communication)
Autor: Dr. Luis Carlos Villegas

[Nov 2009] Pesentación PRO- RSE Lecciones Aprendidas. (Handbooks/Procedure guides)
Autor: Ricardo Garzón

[Mar 2010] Artículo Revista ANDI. N 221 (Marketing materials/communication)
Autor: ANDI

[Mar 2010] REVISTA ANDI N 221 (Marketing materials/communication)
Autor: ANDI

[Mar 2011] Entrevista a Christine Ternent, Especialista del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) en la Representación del BID en Colombia. (Marketing materials/communication)
Autor: Juan Carlos Beltrán - Gerente de RSE ANDI

[May 2011] Rehabilitan más hectáreas de Cacao en el Huila (Marketing materials/communication)
Autor: Diario del Huila

[Jul 2011] Apuesta Regional por la Sostenibilidad (Marketing materials/communication)
Autor: La República

[Ago 2011] ¿Quiere Cacao? (Marketing materials/communication)
Autor: Semana

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS		
21/SEP/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1138723]
27/JUL/2011	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36308337]
03/MAY/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=36841529]
17/AGO/2012	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37052144]
Ficha del proyecto		http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=CO-S1001&lg=SP