

PARAGUAY

INCORPORANDO PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

(PR-M1002)

Memorando de Donantes

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Daniel Shepherd (MIF/OPS), Jefe de equipo de proyecto; Carlos Ortiz y Myriam Escobar Genes (COF/CPR); Eva Ramos (Consultora); Antonio Gaspar (MIF/DEU); Cristina Price (LEG); y Milena Gaviria (MIF/OPS), quien asistió en la producción del documento.

ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
II.	ANTECEDENTES	2
A.	Situación socioeconómica de Paraguay	2
B.	La responsabilidad social empresarial	2
C.	La RSE en las cadenas de valor	2
D.	El problema a abordar	3
E.	La actuación propuesta	4
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	5
A.	Objetivos del Proyecto	5
B.	Componentes del Proyecto	6
	Componente I: Desarrollo de la capacidad local de oferentes de servicios RSE (FOMIN US\$23.920; Aporte Local US\$1.250) 6	
	Componente II: Sensibilización e implementación de RSE en PyMEs participantes en las cadenas de valor de GES (FOMIN US\$ 153.350; Aporte Local US\$ 82.000) 6	
	Componente III: Promoción y Difusión del proyecto y de sus resultados (FOMIN US\$ 23.950; Aporte Local US\$ 15.900) 8	
IV.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	9
A.	Organismo ejecutor	9
B.	Mecanismo de ejecución	9
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	10
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS	11
A.	Beneficios	11
B.	Riesgos	12
VII.	MONITOREO Y EVALUACIONES	12
A.	Supervisión y monitoreo	12
B.	Evaluaciones	12
VIII.	IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL	13
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	13

ANEXOS

ANEXO I	Marco lógico
ANEXO II	Resumen del presupuesto detallado
ANEXO III	Tabla de otros proyectos FOMIN y del Banco

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS

ANEXO IV	Reglamento operativo y descripción de actividades del proyecto
ANEXO V	Estructura organizativa del proyecto
ANEXO VI	Presupuesto detallado
ANEXO VII	Cartas de compromiso de las grandes empresas
ANEXO VIII	Plan de adquisiciones

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADEC	Asociación de Empresarios Cristianos
AMCHAM	Cámara de Comercio Paraguayo Americana
CAP	Cámara de Anunciantes del Paraguay
CESI	Comité de Impacto Social y Ambiental
CIRD	Centro de Información y Recursos para el Desarrollo
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GE(S)	Gran(des) Empresa(s)
OE	Organismo Ejecutor
ONG	Organización No Gubernamental
PDP	Planes de Desarrollo para la Competitividad
PEC	Pacto Ético Comercial
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PyME	Pequeña y Mediana Empresa
RSE	Responsabilidad Social Empresarial

**INCORPORANDO PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

(PR-M1002)

I. RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor y Beneficiario:	Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC)		
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos de las actividades y recursos de este Proyecto son las 56 PyMES que forman parte de la cadena de valor de grandes empresas y que recibirán la asistencia técnica para mejorar la gestión y la competitividad. Los beneficiarios indirectos son: (i) ocho grandes empresas que mejorarán la gestión de sus cadenas de proveedores, distribuidores o puntos de venta final; (ii) 20 consultores locales que serán capacitados para ofrecer servicios de asistencia técnica; y (iii) los grupos de interés que se vean beneficiados de la implantación de prácticas RSE en las empresas paraguayas tales como: empleados y comunidades locales en cuyo entorno las empresas participantes realicen sus actividades.		
Financiamiento y fuente:	Método: no reembolsable (Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa – III-A)		
	FOMIN:	US\$ 359.450	
	Aporte local:	US\$ 140.550	
	Total:	US\$ 500.000	
Objetivo:	El objetivo general del Proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) paraguayas. El propósito del Proyecto es facilitar la adopción de políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las PyMES que pertenecen a la cadena de valor de Grandes Empresas (GES).		
Calendario de Ejecución:	Ejecución:	36 meses	
	Desembolso:	42 meses	
Revisión ambiental y social:	El Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) revisó y aprobó el resumen del programa en la sesión CESI 23-05, el 1 de julio de 2005 y tuvo dos recomendaciones: (i) entre los criterios de elegibilidad para las GES participantes deberá incluir el cumplimiento con las normas ambientales (ver párrafo 3.7); y (ii) el documento del Proyecto debe explicar los criterios de selección de las empresas participantes, el proceso de selección y la estrategia para difusión de buenas prácticas de RSE (ver párrafos 3.8, 3.13 y 3.15).		
Condiciones contractuales especiales:	Como condiciones previas al primer desembolso de la contribución el Organismo Ejecutor deberá: (i) haber seleccionado el Gerente del Proyecto; y (ii) formado el Consejo Asesor del Proyecto.		
Iniciativas	Existe una iniciativa para promover prácticas en el tema de ética en		

relevantes de otras entidades internacionales: empresas paraguayas que el Departamento de Comercio del Gobierno de los EE.UU. está apoyando (ver párrafo 2.12).

II. ANTECEDENTES

A. Situación socioeconómica de Paraguay

- 2.1 La industria paraguaya se enfrenta a un proceso de significativo decrecimiento en el PIB y el empleo así como de disminución de su competitividad sostenible debida a numerosos factores. El clima para inversiones no es favorable principalmente por la escasa seguridad jurídica y existe una informalidad extendida en las actividades económicas. Debido a las bajas inversiones de las empresas en la década de los noventa en mejoras tecnológicas, capacitación e investigación y desarrollo la gran mayoría de las industrias trabajan con tecnología atrasada y aplican estrategias defensivas para lograr subsistir en el mercado. Este bajo nivel tecnológico y la deficiente formación técnico-profesional de el recurso humano conduce a que se utilicen insumos poco eficientes lo que genera a su vez altos costos de producción e influye negativamente en la competitividad de las empresas.

B. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

- 2.2 La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) aunque carece de una definición y de un alcance universalmente aceptado puede entenderse como un modelo de gestión empresarial que trata de conciliar la creación de valor para los accionistas con la creación de valor para la sociedad en su conjunto, es decir, que trata de combinar la generación de beneficios con la aplicación de principios éticos, de buen gobierno y de aspectos ambientales y sociales. Por tanto, las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando prestan atención al impacto que generan en sus grupos de interés (accionistas, clientes, empleados, proveedores, medio ambiente y comunidad) además tienen en cuenta sus expectativas en los procesos de toma de decisiones y de gestión, evitando así relaciones oportunistas. Existen dos dimensiones de la RSE: una interna, que considera entre otros aspectos, la gestión de recursos humanos, la salud y seguridad en el lugar de trabajo; y otra externa, que considera entre otros las relaciones con los socios comerciales, proveedores y consumidores y comunidades locales, y la protección de los derechos humanos y del medioambiente. Al implementar estas medidas, una empresa puede lograr beneficios concretos en términos de un mejor uso de recursos y mejoramientos en su productividad. Así mismo, las empresas que han implementado medidas de RSE pueden lograr beneficios en cuanto a la relación con sus partes interesadas en la imagen de la empresa.

C. La RSE en las cadenas de valor

- 2.3 La influencia que tienen las grandes empresas sobre sus proveedores y clientes que son pequeñas y medianas empresas puede constituir un medio efectivo para motivar a las PyMES a poner en práctica medidas de RSE. Con el aumento en la demanda de RSE y competencia en el mercado, las grandes empresas están muy interesadas en ser percibidas por los consumidores como socialmente responsables por lo que están empezando a aplicar sistemas de gestión RSE. La mayoría de los estándares RSE existentes requieren la gestión responsable de sus relaciones con otras empresas a lo largo

de su cadena de valor y la implementación de sistemas de evaluación y selección de proveedores basados en criterios sociales y ambientales. Por ello, las PyMEs en Paraguay que no estén incorporando medidas de RSE podrían perder competitividad si son excluidas de las cadenas de aprovisionamiento locales o globales. En Paraguay existe una enorme brecha entre las prácticas de RSE de grandes empresas y la capacidad real de las PyMEs locales para alcanzar los estándares requeridos. Esta brecha existirá mientras no se apoyen esfuerzos específicos para ayudar a las PyMEs a incorporar RSE como herramienta de gestión. Este apoyo contribuirá a que las PyMEs no pierdan oportunidades de acceso a los mercados, y deberá incluir el fortalecimiento de la capacidad profesional local en lo que se refiere a la adquisición de conocimientos de RSE y su implementación a nivel de PyMEs.

D. El problema a abordar

- 2.4 Ante la situación socioeconómica descrita: elevada pobreza y desigualdad, economía con bajo crecimiento, escasa inversión en investigación y desarrollo, falta de tecnología y de capacitación de la fuerza laboral y elevada informalidad, las empresas paraguayas experimentan una necesidad imperiosa de encontrar el camino que las vuelva a situar en la senda del crecimiento y de la competitividad. Uno de los aspectos que más puede ayudarlas a alcanzar ese objetivo y que las haga sostenibles es, sin duda alguna, la generación de ventajas competitivas a través de la inversión en el desarrollo de sus recursos humanos y de una mayor responsabilidad social. El desafío que enfrentarán las empresas paraguayas en el mediano plazo se centra en cuatro aspectos fundamentales: (i) aumentar la productividad y bajar los costos de producción; (ii) encontrar nuevos mercados o nichos de mercados; (iii) mejorar la calidad de los procesos y productos; y (iv) mejorar la calidad del recurso humano.
- 2.5 La oferta de prácticas de responsabilidad social por parte de las empresas es muy limitada por distintos motivos:
- (i) Desconocimiento de los beneficios de la RSE y de la forma de incorporar buenas prácticas. Pocos líderes empresariales en Paraguay tienen un claro conocimiento del concepto RSE y hay muchas empresas que consideran que realizando donaciones de beneficencia ya cumplen con su labor social.
 - (ii) Falta de conocimiento especializado y asistencia técnica para acometer programas de RSE. No hay profesionales capacitados que puedan asistir técnicamente a las empresas en la implementación de programas de RSE en su vertiente interna y externa (derechos humanos, derechos laborales y medio ambiente).
- 2.6 La demanda de buenas prácticas no es suficiente como para constituirse en un incentivo para que los empresarios consideren la RSE como una oportunidad para ser más competitivos. Al no haber un conocimiento claro de la importancia de la RSE por parte de la población, el sector empresarial no siente ninguna presión por parte de los consumidores, los inversores ni de la comunidad y no está reaccionando pro-activamente ante los cambios que se avecinan. Sin embargo, tal como sucedió con la gestión de calidad y posteriormente con el tema medioambiental, la falta de responsabilidad social de las empresas puede llegar a constituirse en nuevas barreras no arancelarias para las

exportaciones latinoamericanas. Por ejemplo, en EE.UU., Canadá, Japón y la Unión Europea se está generalizando la práctica de exigir a las empresas, estándares de conductas socialmente responsables, por lo que se puede estimar que en el mediano plazo estas empresas también lo exigirán a sus proveedores. Las PyMES paraguayas que son proveedoras y clientes de las grandes empresas carecen de las destrezas y conocimiento del método de incorporación de medidas de RSE en su gestión.

E. La actuación propuesta

- 2.7 La Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC) es una organización empresarial con experiencia en materia de RSE ya gracias a la asistencia directa en el desarrollo de proyectos con empresas a través de un proyecto ejecutado en 2001-2003 junto con el Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD), la Fundación AVINA y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). El objetivo de esta iniciativa es promover el concepto de RSE en la sociedad paraguaya y encaminar los valores y prácticas en el sector empresarial, mediante la transferencia de conocimientos y orientación técnica, para crear mejores condiciones para un desarrollo humano sostenible. Como resultado de este programa, ADEC cuenta con una *Guía de Primeros Pasos hacia la Responsabilidad Social Empresarial*, que sirve en la que se explican las áreas de RSE que han tenido un mayor desarrollo en el país hasta ahora. Además mediante un plan piloto, se trabajó en el diagnóstico e implementación de planes de mejora en nueve empresas.
- 2.8 Este Proyecto propone abordar la problemática de la falta de competitividad de las PyMES paraguayas alentando la valoración social de las prácticas de ética en los negocios y RSE, promoviendo su adopción a través de medidas que demuestren su rentabilidad y su contribución a la competitividad empresarial. Para ello se planea trabajar con grandes empresas, tanto nacionales como multinacionales, que tengan relaciones comerciales con PyMES en calidad de proveedores, distribuidores y puntos de venta para utilizar su influencia para motivarles a que pongan en práctica medidas de RSE.
- 2.9 La estrategia a utilizar será que las Grandes Empresas y las PyMES relacionadas con su cadena de valor se comprometan en la conformación de alianzas estratégicas que supongan un beneficio mutuo y que permitan el mejoramiento de su competitividad por la vía de la introducción de mejoras con un enfoque RSE en alguna de las siguientes áreas: (i) gobierno de la empresa (ética y transparencia); (ii) gestión de los recursos humanos (calidad de vida laboral); (iii) relación con el cliente a través de políticas de calidad, de producto y de atención al cliente; (iv) relación con proveedores; y (v) relación con la comunidad.
- 2.10 La contribución del FOMIN a este proceso consiste en ayudar a establecer una colaboración productiva entre las grandes empresas y las PyMES participantes en sus cadenas de valor, centrándose en la implantación de medidas de RSE en las PyMES, mediante un financiamiento catalizador que complemente el aporte de las instituciones locales y de las grandes empresas. Los principales resultados que se espera obtener son un comportamiento más responsable dentro de las PyMES que derive en una mayor competitividad. Este Proyecto es el sexto en el Clúster para “Promover la Competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial – RSE (MIF/GN-94)”

del FOMIN. Además, como se centra en las cadenas de valor, este Proyecto aprovecha directamente la experiencia previa adquirida por el FOMIN en el desarrollo de RSE en cadenas de valor.

- 2.11 Así mismo, se relaciona con otra iniciativa del Banco, denominada “Programa de Desarrollo Empresarial para las Pequeñas y Medianas Empresas” (PR-0100), la cual también tiene por objeto contribuir a mejorar la competitividad de PyMES. Dicha iniciativa pretende lograr lo anteriormente señalado a través del fomento de la demanda de servicios de desarrollo empresarial y la implementación de Planes de Desarrollo para la Competitividad (PDCs); el fortalecimiento y la ampliación de la oferta de servicios de desarrollo empresarial a PyMES; y, el fortalecimiento de mecanismos de apoyo relacionados al diálogo público-privado sobre prioridades nacionales en materia de competitividad y a la disponibilidad de información pertinente. Tanto los diagnósticos como los PDCs generados en el marco del Proyecto dejan abierta la posibilidad de que los temas relacionados a la RSE sean abordados por dicho proyecto, por lo tanto se puede ver una complementariedad con este Proyecto del FOMIN a las iniciativas ya existentes.
- 2.12 Otra iniciativa que merece ser mencionada es la del *Pacto Ético Comercial* (PEC) que nace en Paraguay a través de una invitación del Departamento de Comercio del Gobierno de los EE.UU., para que Paraguay sea el tercer país en América Latina en desarrollar un programa denominado Buen Gobierno (*Good Governance*), sobre prácticas con relación a ética en la gestión de negocios dentro del sector privado de la sociedad civil. Por este medio se quiere establecer la piedra angular del proyecto y para esto fueron escogidas dos instituciones: Cámara de Anunciantes del Paraguay (CAP) y la Cámara de Comercio Paraguay Americano (AMCHAM) por un lado; y la Embajada de los EE.UU. en Paraguay. Se espera que esta iniciativa del PEC complemente el proyecto FOMIN contribuyendo al aumento de interés de las grandes empresas por incorporar prácticas sobre ética y de RSE en sus operaciones.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos del Proyecto

- 3.1 El objetivo general del Proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) paraguayas. El propósito del Proyecto es facilitar la adopción de políticas y prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) en las PyMES que pertenecen a la cadena de valor de Grandes Empresas (GES).
- 3.2 Para cumplir con los objetivos trazados, el Proyecto ha sido estructurado en tres componentes para su ejecución: (i) desarrollo de la capacidad local de oferentes de servicios RSE; (ii) sensibilización e implementación de RSE en PyMES participantes en las cadenas de valor de GES; y (iii) promoción y difusión del proyecto y de sus resultados.

B. Componentes del Proyecto

Componente I: Desarrollo de la capacidad local de oferentes de servicios RSE (FOMIN US\$23.920; Aporte Local US\$1.250)

- 3.3 El objetivo de este componente es doble: (a) definir tanto la metodología a seguir por las GES para apoyar la adopción de prácticas RSE por parte de las PyMEs participantes en sus cadenas de valor, como la metodología a utilizar por las PyMEs para iniciar la incorporación de principios de RSE en su gestión; y (b) desarrollar la capacidad local de oferentes de servicios de RSE que faciliten la aplicación de dicha metodología por parte de las empresas participantes en el Proyecto. Para ello, se incluirán las siguientes actividades: (i) diseñar una metodología para la incorporación de prácticas RSE en PyMES participantes en la cadena de valor de GES; (ii) diseñar módulos de formación para consultores y empresas; y (iii) seleccionar, capacitar y certificar consultores en RSE.
- 3.4 Una de las primeras actividades del Proyecto será el diseño de la metodología para la implantación de un programa de desarrollo de proveedores (PDP), distribuidores o puntos de venta final PyMES pertenecientes a la cadena de valor de una gran empresa (metodología PDP). También se diseñará una metodología para facilitar la incorporación de prácticas de RSE en las PyMEs (metodología RSE). Esta metodología será genérica y aplicable a una empresa en cualquier sector y se documentará en una guía. Esta metodología también será genérica y se documentará en una guía. Las guías serán utilizadas como base para el proceso de sensibilización y capacitación de consultores y empresas y para la implementación RSE en GES y PyMES. Para facilitar el proceso de capacitación se diseñarán también materiales didácticos basados en las guías.
- 3.5 El diseño de las guías será realizado por un consultor internacional con experiencia en RSE en PyMEs y, en la medida de lo posible, con experiencia en la gestión RSE de la cadena de aprovisionamiento, distribución y venta de GES. La guía para cadenas incluirá las indicaciones necesarias para implantar un programa de desarrollo de proveedores que permita fortalecer las relaciones entre una empresa y sus proveedores, distribuidores y puntos de venta final. La guía RSE contendrá las indicaciones necesarias para planificar, ejecutar, dar seguimiento y mejorar la RSE en PyMES. En ambos casos la guías incorporarán indicadores que permitan realizar el seguimiento de resultados en cada GES a nivel de su cadena de valor como en cada PyME de forma individual. La metodología a emplear deberá ser asequible a los consultores locales, las GES y PyMES participantes y para su elaboración se tendrán en consideración las siguientes recomendaciones: (i) mejores prácticas; (ii) gradualidad en la implementación de prácticas de RSE; y (iii) simplicidad para que sea útil para todos.

Componente II: Sensibilización e implementación de RSE en PyMES participantes en las cadenas de valor de GES (FOMIN US\$ 153.350; Aporte Local US\$ 82.000)

- 3.6 El objetivo de este componente es poner en práctica medidas RSE en las PyMES ubicadas a lo largo de la cadena de valor de una gran empresa, incluidos los proveedores principales y secundarios, los distribuidores y los puntos de venta final. Para la implementación de RSE en PyMES, el Proyecto incluye varios pasos: (i) seleccionar, sensibilizar y capacitar a las PyMES participantes; (ii) implantar RSE en PyMES, monitorear el progreso y elaborar casos de estudio; en cadenas de valor.

- 3.7 Habrá dos grupos de grandes empresas participantes (cada grupo contando con cuatro empresas). Las grandes empresas participantes (GES) serán seleccionadas en función de sus experiencias y actividades internas de RSE (reconocimiento como líder en RSE, cumplimiento con la ley y las normas ambientales y sociales, etc.) y de su disposición para invertir en estas iniciativas en las PyMES que forman parte de su cadena de valor. Después de contar con el compromiso de las GES, se convocará y se realizará un taller de sensibilización y capacitación del personal clave de GES (responsable compras, calidad, etc.). El taller será facilitado por un consultor y ofrecerá herramientas para que las GES puedan desarrollar estrategias de colaboración con proveedores, distribuidores o puntos de venta final pertenecientes a su cadena de valor y así incentivar la adopción de prácticas RSE en estas empresas. Durante la implementación de RSE de PyMES, se espera que las GES contribuyan con la participación de técnicos en las actividades de dinamización de PyMES.. También se espera que cada GES contribuya con US\$1.200 por PyME participante (un promedio de US\$8.400 en total por cadena de valor), asumiendo así aproximadamente el 30% del costo del Proyecto para la asistencia técnica ofrecida a cada PyME.
- 3.8 Una vez realizado el taller de capacitación de GES, el personal del Proyecto realizará una serie de reuniones de trabajo con cada GE para elaborar un mapeo de proveedores, distribuidores y puntos de venta final que sean PyMES, identificar los que se consideren críticos, y seleccionar un grupo meta de siete PyMES para cada cadena de valor. Los criterios para selección de las PyMES beneficiarias del Proyecto son: (i) ser pequeñas o medianas empresas de acuerdo a la definición de este Proyecto; (ii) estar legalmente constituidas, con funcionamiento autorizado por las autoridades paraguayas; (iii) ser factores críticos en los procesos de producción de las grandes empresas a cuya cadena de valor pertenecen; (iv) pertenecer a sectores de actividad que tengan relevante importancia económica relevante para la región y el país; (v) manifestar compromiso en cumplir la normativa ambiental, social y fiscal; (vi) firmar un contrato con la ADEC aceptando las condiciones de la consultoría y que incluye la autorización para la publicación y difusión de resultados; (vii) cumplir con los cronogramas definidos previamente en el convenio; y (viii) efectuar los pagos debidos de acuerdo a lo estipulado en los convenios.
- 3.9 La asistencia técnica a cada PyME se desarrollará siguiendo las siguientes fases: (i) planeación del Proyecto y capacitación; (ii) evaluación y diagnóstico; y (iii) planeación de mejoras – el consultor en colaboración con la PyME elaborará un plan de mejora que identifique las áreas prioritarias de intervención, teniendo en cuenta las necesidades de la PYME y los acuerdos alcanzados con la GE; (iv) implantación de las medidas de mejora seleccionadas como prioritarias; (v) seguimiento que incluye el establecimiento de indicadores para que cada PyME mida su progreso. Para facilitar las mediciones al inicio de la asistencia técnica se establecerá su valor inicial o línea de base para compararlos con los valores obtenidos después de la implementación del Plan de Mejora RSE. Estos indicadores y sus valores de base deberán constar en el informe de diagnóstico del consultor. Cada consultor elaborará un informe de seguimiento semestral en el que explicará los avances realizados y las recomendaciones necesarias para asegurar el éxito del Proyecto. Al final de la asistencia técnica, cada consultor preparará un informe con la situación de partida verificada en las empresas, las opciones de mejoramiento estudiadas, aquellas que fueron implementadas, los indicadores que mejor expresan los cambios

verificados y los beneficios económicos, sociales y ambientales obtenidos. La PyME beneficiaria pagará un monto equivalente al 10% del monto acordado por el proyecto para pagar al consultor para hacer el seguimiento al proceso de implantación de medidas de RSE.

Componente III: Promoción y Difusión del Proyecto y de sus resultados (FOMIN US\$ 23.950; Aporte Local US\$ 15.900)

- 3.10 El objetivo de este componente es poner en conocimiento del sector empresarial, del sector público, y de las organizaciones de la sociedad civil las ventajas y beneficios que se pueden generar con la incorporación de un enfoque de RSE en la gestión empresarial. Para ello, se desarrollarán actividades de sensibilización, información y difusión de las actividades del Proyecto, para inducir una actitud positiva de los diferentes actores hacia la aplicación de conceptos de RSE en la gestión empresarial.
- 3.11 Para la primera actividad de este componente, se contratará una empresa para diseñar el logotipo y materiales gráficos, que permitan identificar el Proyecto y comunicar sus servicios, resultados y los beneficios que se han logrado con sus actividades en Paraguay. Los materiales del Proyecto serán utilizados en congresos, seminarios, talleres, en visitas, reuniones y conferencias para difusión de los propósitos y productos del Proyecto, así como la presentación de sus resultados en otras empresas y sectores. Además, los materiales incluirán insumos e ideas de los proyectos similares del Clúster del FOMIN en RSE en otros países. También se diseñará una página de Internet para el Proyecto vinculada a la de ADEC, lo que permitirá difundir la información relevante sobre el Proyecto. La página se actualizará mensual o trimestralmente para difundir nuevos eventos e información sobre las empresas participantes y enlaces a otros proyectos del Clúster y a iniciativas RSE para difundir el Proyecto internacionalmente.
- 3.12 Se celebrará un evento de lanzamiento con el objetivo de comunicar la existencia del Proyecto, sus componentes, los beneficios y la forma en que pueden participar en él. El grupo meta de este evento está constituido por empresarios, entre pequeños, medianos y grandes industriales, los directivos gremiales, funcionarios y ejecutivos de Gobierno, los oferentes de consultoría, las organizaciones de desarrollo privadas, universidades, medios de comunicación y otras instituciones. Para atraer la atención de los principales beneficiarios, respecto a los costos y beneficios de la RSE, se invitará a un experto de renombre internacional para exponer los beneficios de la RSE.
- 3.13 Para tener un mayor impacto, en el Proyecto se incluirá una actividad para aumentar el reconocimiento social de las PyMES más comprometidas con la responsabilidad social, ofreciendo como incentivo la mejora de la reputación empresarial. Para ello, la ADEC creará una mención especial a PyMES dentro del Premio a la RSE ya existente y difundirá a través del folleto del premio y de artículos en prensa las buenas prácticas de la empresa merecedora del mismo.
- 3.14 Con el fin de difundir el concepto de la RSE y sensibilizar a la sociedad, se ha programado la realización de charlas y talleres en universidades, asociaciones gremiales, clubes deportivos, medios de comunicación, etc. Adicionalmente se espera que los miembros del Proyecto puedan participar en eventos internacionales con el fin de difundir el proyecto y de aprender de otras iniciativas similares. Al final del Proyecto se

elaborarán ocho estudios de caso, uno por cada cadena de valor participante que se incorporarán a la versión final de las guías de implementación que se editarán como resultado del Proyecto.

- 3.15 En el último año del Proyecto y como uno de los resultados se editarán las guías de implementación RSE para PyMES y cadenas de valor de GEs diseñadas al inicio del Proyecto y revisadas por el consultor internacional transcurrido un año de su utilización. Al final del Proyecto se realizará un gran evento para la difusión de sus resultados y experiencias que incluirá la participación de otros miembros del Clúster u organizaciones relevantes.

IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Organismo ejecutor

- 4.1 El Organismo Ejecutor (OE) será la Asociación de Empresarios Cristianos (ADEC). Como tal tendrá la responsabilidad operativa, financiera y administrativa del Proyecto. La ADEC es una asociación sin fines de lucro, fundada en el año 1981 e integrada por empresarios. La Asociación de Empresarios Cristianos tiene como misión participar activamente en la transformación y desarrollo de la sociedad paraguaya y promover la formación integral del empresario y de su responsabilidad social. Su visión es la de una organización de empresarios que, inspirada en los valores cristianos, promueve la transformación personal del empresario, la cultura empresarial de la excelencia, la responsabilidad social y el fortalecimiento de la sociedad civil.

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 La ejecución del Proyecto se regirá a través de un Reglamento Operativo que establece el alcance, términos y condiciones para la utilización de los recursos del Proyecto. Para la administración del Proyecto, la Unidad Administrativa contará con un Gerente del Proyecto, un asistente administrativo y un contador a tiempo parcial que formarán la Unidad Administrativa (UA). El Gerente será responsable de: (i) asegurar el cumplimiento de las condiciones contractuales y del Reglamento Operativo del Proyecto; (ii) la gerencia de las actividades del Proyecto según el plan operacional anual; (iii) la supervisión de los consultores contratados; (iv) el control de la gestión y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos; (v) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (vi) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco; y (vii) la coordinación de acciones necesarias con los socios institucionales y otras entidades que trabajen en el tema. El Gerente estará supervisado por un representante de ADEC.
- 4.3 Para este Proyecto habrá un Consejo Asesor conformado por expertos y representantes de instituciones relevantes en el panorama nacional que será responsable de asesorar y supervisar a la UA para facilitar el logro de los objetivos y metas del Proyecto. El Consejo Asesor estará formado por un representante del Directorio de ADEC, un representante de las GES, un representante de las PyMES, un representante de la Cámara de Comercio y Servicios del Paraguay y un representante de la Universidad Columbia del

Paraguay. El Consejo Asesor se encargará de: (i) revisar el Plan Anual Operativo del Proyecto y hacer recomendaciones; (ii) revisar la ejecución del presupuesto; y (iii) supervisar el cumplimiento de los objetivos y metas del Proyecto.

- 4.4 El plazo de ejecución del Proyecto será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo de 10% del monto total aprobado por el FOMIN/Banco.
- 4.5 **Adquisición de bienes y servicios.** Para la contratación de servicios de consultoría, así como para la adquisición de bienes y obras que se realice con recursos del FOMIN, el OE deberá cumplir con todas las normas, procedimientos y políticas establecidas por el Banco para adquisición de bienes y obras y para la selección y contratación de consultores según lo establecido en los documentos GN-2349-4 y GN-2350-4 respectivamente. Ya hay un plan de adquisiciones que cubre los 18 meses iniciales de ejecución del Proyecto (ver Anexo VIII en los archivos técnicos) y será actualizado cada año de acuerdo con las estipulaciones relevantes a las Políticas de Adquisiciones del Banco.
- 4.6 **Estado de preparación.** El diseño, presupuesto y actividades contempladas han sido preparados involucrando a los participantes en el Proyecto. Además, el Proyecto ya cuenta con un borrador de Reglamento Operativo (ver Anexos IV en los archivos técnicos). El OE ya cuenta con cartas de compromiso del grupo de cuatro grandes empresas que forman el primer grupo y las cartas de interés de las entidades que formarán el Consejo Asesor del Proyecto (ver Anexos VII y VIII, respectivamente).

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 5.1 El costo total del Proyecto se ha estimado en US\$ 500.000, dividido en: (i) US\$ 359.450 por parte del Banco con los recursos del FOMIN (Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa: III-A) con carácter no reembolsable; y (ii) US\$ 140.550 de los recursos de contrapartida que serán la responsabilidad de ADEC de los cuales, por lo menos la mitad será en efectivo. Un resumen de las principales partidas de costo y del financiamiento del Proyecto se presenta a continuación:

PRESUPUESTO (EN US\$)				
Componentes	FOMIN	Aporte Local	Total	%
1. Desarrollo de la capacidad local de oferentes de servicios RSE	23.920	1.250	25.170	5,3%
2. Sensibilización e implementación de RSE en PyMEs participantes en las cadenas de valor de GES	153.350	82.000	235.350	49,5%
3. Promoción y difusión del Proyecto y de sus resultados	23.950	15.900	39.850	8,4%
4. Administración del Proyecto	77.010	41.400	118.410	24,9%
5. Evaluación	30.000	--	30.000	6,3%
6. Auditoría Financieras	10.000	--	10.000	2,1%
7. Imprevistos	16.220	--	16.220	3,4%
Subtotal	334.450	140.550	475.000	100,0%
Porcentaje	70%	30%	100%	
Actividades del Clúster	25.000	--	25.000	
TOTAL	359.450	140.550	500.000	

- 5.2 El monto equivalente a US\$25.000 para actividades en materia de grupos de proyectos será utilizado por el Banco para llevar a cabo actividades relacionadas con el grupo de proyectos especificada en el párrafo 7.2. Este monto será deducido del monto de la contribución en la fecha de entrada en vigor del convenio de esta operación, sin que sea necesario efectuar una solicitud de desembolso al organismo ejecutor.
- 5.3 **Sostenibilidad.** La sostenibilidad del Proyecto está estrechamente vinculada a la capacidad del Proyecto para promocionar y ampliar los servicios nuevos que se ofrezcan por medio de esta iniciativa. Por ello, se espera que durante el Proyecto la ADEC consolide la demanda y futuras ofertas de servicios relacionados con la RSE para asegurar la sostenibilidad de las actividades del Proyecto. Los recursos obtenidos por las matrículas y las ventas de materiales, pagados los costos y el porcentual correspondiente a los socios de las iniciativas, serán remitidos para sostener las actividades después de concluir el Proyecto. Por lo tanto, se espera que a la finalización del Proyecto, se contará con la capacidad institucional y una corriente de ingresos para seguir realizando actividades de capacitación y consultoría. Asimismo, se prevé que el grupo de consultores locales que sean formados esté en condiciones de ofrecer sus servicios de capacitación y consultoría a otras empresas locales interesadas en aplicar RSE.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 La RSE puede convertirse en un instrumento de creación de valor y mejora de la competitividad a través de la obtención de ventajas competitivas a lo largo de la cadena de valor basadas en:
- (i) la diferenciación, a través de la innovación en productos social y ambientalmente sostenibles y del desarrollo de atributos tangibles (precio y calidad) o intangibles (reputación e imagen) que permitan mejorar el acceso a los mercados de producto e incrementar las ventas y los ingresos; y
 - (ii) la disminución de costos, a través de una mejor gestión empresarial, mejores prácticas ambientales e inversiones en desarrollo económico y social que permitan aumentar su atractivo y disminuir sus riesgos facilitando el acceso a los mercados de recursos (financieros, humanos, etc.) y bajando sus costos.
- 6.2 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos de las actividades y recursos de este Proyecto son las 56 PyMES que forman parte de la cadena de valor de grandes empresas y que recibirán la asistencia técnica para mejorar la gestión y la competitividad. Los beneficiarios indirectos: (i) ocho grandes empresas que mejorarán la gestión de sus cadenas de proveedores, distribuidores o puntos de venta final; (ii) 20 consultores locales capacitados y ofreciendo servicios de asistencia técnica; y (iii) los grupos de interés que se vean beneficiados de la implantación de prácticas RSE en las empresas paraguayas tales como, empleados y comunidades locales en cuyo entorno las empresas participantes realicen sus actividades.

B. Riesgos

- 6.3 Se han identificado dos riesgos principales para este Proyecto: (i) que la metodología no sea asequible para los consultores locales, las GES y PYMES participantes por su complejidad o por otros factores; y (ii) la posibilidad de que los profesionales locales no cuenten con una base de conocimiento suficiente para ser capacitados como consultores de RSE a las PyMEs. Se puede mitigar el primer riesgo a través de la recopilación de lecciones aprendidas en otros ámbitos, como por ejemplo en el ámbito de la gestión ambiental donde los programas de desarrollo de proveedores llevan años aplicándose y en otros países a través de las iniciativas del Clúster del FOMIN y de otras organizaciones líderes en RSE. En cuanto al segundo riesgo, se prevé dos cursos de capacitación para consultores locales para cubrir los temas básicos de RSE para ofrecer a profesionales que requieren un fortalecimiento en particular.

VII. MONITOREO Y EVALUACIONES

A. Supervisión y monitoreo

- 7.1 La Representación del Banco en Paraguay será responsable de la supervisión y monitoreo del Proyecto, con el apoyo técnico del equipo del Proyecto. El Organismo Ejecutor preparará y presentará al Banco informes de progreso del Proyecto a los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre, y un informe final a los 30 días del desembolso final. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el Banco y abordarán las actividades y finanzas del Proyecto, así como los resultados medidos en términos de los indicadores de ejecución identificados en el marco lógico de referencia del Proyecto. La Representación utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del Proyecto y preparar un Informe de Finalización del Proyecto en los tres meses posteriores al último desembolso.
- 7.2 Con cargo a la partida presupuestaria destinada a las actividades en materia de grupos de proyectos, la oficina del FOMIN administrará recursos para cubrir los gastos relacionados con los talleres enmarcados en los grupos, financiará la asistencia del personal del organismo ejecutor en los eventos de los grupos de proyectos, contratará un asesor técnico y llevará a cabo otras actividades conexas. El asesor técnico deberá brindar asistencia a todos los organismos ejecutores de las operaciones enmarcadas en los grupos de proyectos y deberá prestar ayuda asimismo en el seguimiento y en la recolección de datos para el FOMIN.

B. Evaluaciones

- 7.3 El Banco contratará, con fondos del Proyecto, consultores externos para efectuar dos evaluaciones: una evaluación intermedia, aproximadamente 18 meses a partir de la fecha de la elegibilidad del Proyecto para desembolsos, o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos y una evaluación final después de la terminación del plazo de ejecución. Los términos de referencia para realizar estas evaluaciones serán preparados por el Banco en colaboración con el OE. Para la evaluación intermedia, el consultor evaluará: (i) el nivel de avances con la implementación de prácticas de RSE en el primer grupo de empresas; y (ii) el grado de satisfacción de las empresas participantes en el Componente II. De ser necesario, el consultor propondrá ajustes en el marco lógico para mejor reflejar

las actividades siguientes. Sobre la base de los resultados del análisis, se recomendarán ajustes necesarios para la utilización de los fondos restantes. Para la evaluación final, el consultor evaluará: (i) el porcentaje de las medidas de RSE implementadas en cada PyME participantes en el Componente II; (ii) los beneficios obtenidos por las PyMEs participantes en el Proyecto; y (iii) el alcance de la extensión geográfica de las actividades del Proyecto.

- 7.4 El OE será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo de los indicadores principales establecidos por el Marco Lógico en el Anexo I del presente documento o modificado en común acuerdo entre el Banco y el OE. El OE y el Banco utilizarán estos indicadores para la supervisión y evaluación del Proyecto, debiendo ser considerados tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación intermedia y final.

VIII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Se espera que la presente el Proyecto tenga impactos sociales y ambientales positivos. Por definición, las actividades de RSE están relacionadas con la salud y la seguridad de los trabajadores, medidas para la prevención de la contaminación ambiental, el bienestar de las comunidades y otros asuntos sociales y ambientales. Por lo tanto, se espera que con la ejecución de este Proyecto las firmas aumentarán la ejecución de este tipo de acciones a los efectos de mejorar su imagen pública frente a los consumidores y ampliar su mercado, optimizar el uso de los recursos y complementar el impacto de las políticas públicas sociales y ambientales.
- 8.2 El Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) revisó y aprobó el resumen del programa en la sesión CESI 23-05, el 1 de julio de 2005 y tuvo dos recomendaciones: (i) entre los criterios de elegibilidad para las grandes empresas participantes deberá incluir el cumplimiento con las normas ambientales (ver párrafo 3.7); y (ii) el documento del Proyecto debe explicar los criterios de selección de las empresas participantes, el proceso de selección y la estrategia para difusión de buenas prácticas de RSE (ver párrafos 3.8, 3.13 y 3.15).

IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 9.1 Como condiciones previas al primer desembolso de la contribución el Organismo Ejecutor deberá: (i) haber seleccionado el Gerente del Proyecto; y (ii) formado el Consejo Asesor del Proyecto.

Marco Lógico
PARAGUAY: INCORPORANDO PRÁCTICAS DE RSE EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
(PR-M1002)

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a mejorar la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) paraguayas.	Al final del proyecto: - Un aumento de 3% en los factores de competitividad en las empresas participantes en el programa.	- Comparación entre los indicadores clave de competitividad (productividad y ventas) de las PYMES participantes al inicio y al final del proyecto. - Sistema de recolección de datos y monitoreo de ADEC.	- Existe una correlación positiva entre RSE y competitividad. - Las condiciones macroeconómicas no empeoran.
PROPÓSITO			
Facilitar la adopción de políticas y practicas de RSE en las PYMES que pertenecen a la cadena de valor de Grandes Empresas (GES).	Al finalizar el proyecto: - Al menos 56 PYMES participantes en las cadenas de valor de ocho GES (promedio de siete PYMES por cada GES) implementan buenas prácticas RSE, a través de alianzas estratégicas con sus clientes. - Al menos el 50% de las PYMES han registrado mejoras de un 5% en los indicadores RSE de acuerdo con las metas acordadas en el plan de acción de cada PYME.	- Comparación entre el valor de los indicadores clave de RSE de las PYMES al inicio del proyecto y al final del mismo. - Reportes semestrales y final del proyecto por parte de ADEC. - Informes de evaluación intermedio y final del consultor externo.	- Las GES y las PYMES participantes en sus cadenas de valor implementan prácticas RSE en forma expeditiva.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
1. Desarrollo de la capacidad local de oferentes de servicios de RSE.	<p>Al terminar el primer semestre de ejecucion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se dispone de una metodología de sensibilización y capacitación en RSE en cadenas de aprovisionamiento y distribución para Grandes empresas y PYMES. <p>Al terminar el primer año de ejecucion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 20 consultores locales capacitados en RSE en cadenas de valor de grandes empresas y PYMES. - Al menos diez consultores actualizados locales registrados en la pagina web del proyecto. <p>Al terminar el segundo año de ejecucion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 20 consultores adicionales capacitados en RSE en cadenas de valor de grandes empresas y PYMES. - Al menos diez consultores adicionales registrados en la pagina web del proyecto para un total de 20 consultores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guías de gestión publicadas. - Registro de consultores capacitados. - Pagina web del proyecto. - Reportes semestrales y final del proyecto por parte de ADEC. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen consultores locales que cuentan con el conocimiento básico y relevante y están interesados en ser capacitados en RSE.
2. RSE implementada en las PYMES participantes en las cadenas de valor de GES.	<p>Al terminar el primer año de ejecucion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 32 personas (una persona por empresa grande y PYME) capacitadas para implantar buenas prácticas RSE. - Sistema de recolección de datos y monitoreo del proyecto implementado. <p>Al terminar el segundo año de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 32 personas (una persona por empresa grande y PYME) capacitadas para implantar buenas prácticas RSE. <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 56 PYMES participantes en las cadenas de valor de ocho GES (siete PYMES por cada GES) implementan buenas prácticas RSE en al menos dos áreas clave de mejora acordada en el plan de acción de cada PYME. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de empresas inscritas y capacitadas. - Informe de seguimiento anual y final del progreso de cada PYME - Informe de seguimiento anual y final del progreso de cada cadena de valor. - Reportes semestrales y final del proyecto por parte de ADEC. - Informes de evaluación intermedio y final del consultor externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La metodología RSE desarrollada es asequible para las GES y las PYMES participantes.
3. Concepto RSE y resultados del proyecto promovidos y difundidos.	<p>Al terminar el primer semestre de ejecucion:</p> <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 400 personas han participado en alguno de los eventos de difusión programados. - Al menos 5.000 personas han sido impactadas mediante difusión en prensa escrita. - Nueve estudios de caso (un por cadena) desarrollados y difundidos. - Página web del proyecto actualizada y en operación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de participantes en eventos. - Registro de artículos publicados y certificación de la tirada de los medios de comunicación utilizados. - Reportes semestrales y final del proyecto por parte de ADEC. - Informes de evaluación intermedio y final del consultor externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe interés en la RSE por parte de empresarios, asociaciones gremiales, universidades, medios de comunicación etc.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
1.1 Diseñar una metodología para la incorporación de prácticas RSE en PyMES participantes en la cadena de valor de GES	Al terminar el primer semestre: <ul style="list-style-type: none"> - Una Guía para el fortalecimiento de la RSE en las relaciones entre GES y las PYMES participantes en sus cadenas de valor elaborada. - Una Guía para el fortalecimiento de la RSE en microempresas y PYMES elaborada. - Un sistema de información y monitoreo del progreso de cada PYME y de cada cadena de valor integrado en las guías correspondientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía RSE relaciones GES-PYMES. - Guía RSE PYMES. - Sistema de información y monitoreo (PYMES, cadenas de valor y proyecto).
1.2 Diseñar módulos de formación consultores y empresas	Al terminar el primer semestre: <ul style="list-style-type: none"> - Un módulo de formación para consultores basado en la Guía para el fortalecimiento de la RSE en las relaciones entre GES y las PYMES participantes en sus cadenas de valor elaborado. - Un módulo de formación para consultores basado en la Guía para el fortalecimiento de la RSE en microempresas y PYMES elaborado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales didácticos RSE relaciones GES-PYMES. - Materiales didácticos RSE PYMES.
1.3 Seleccionar, capacitar y certificar consultores en RSE.	Al terminar el primer año: <ul style="list-style-type: none"> - Curso de capacitación para al menos 20 consultores locales implementado. Al terminar el segundo año: <ul style="list-style-type: none"> - Curso de capacitación/actualización para al menos 20 consultores locales implementado. - Una base de datos de al menos 20 consultores oferentes de servicios de RSE disponible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de consultores capacitados. - Registro de consultores actualizados. - Base de datos de consultores oferentes de servicios RSE.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Componente 2. RSE implementada en PYMES participantes en las cadenas de valor de GES		
ACTIVIDADES		
2.1 Sensibilizar y capacitar a las GES participantes	<p>Al término del primer semestre del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos ocho empleados de GES capacitados en un taller (dos por cada GES). <p>Al término del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos cuatro GES participan en el proyecto y disponen de una persona capacitada para trabajar conjuntamente con las PYMES de su cadena de valor en el fortalecimiento de su RSE. <p>Al término del primer semestre del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos ocho empleados de GES capacitados en un taller (dos por cada GES). <p>Al término del segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos cuatro nuevas GES participan en el proyecto, disponen de una persona capacitada para trabajar conjuntamente con las PYMES de su cadena de valor en el fortalecimiento de su RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de participantes en eventos. - Minutas de reuniones con empresas.
2.2 Seleccionar, sensibilizar y capacitar a las PYMES participantes.	<p>Al término del primer semestre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos cuatro GES han identificado sus proveedores y distribuidores críticos con la ayuda de un consultor y han identificado las intervenciones claves en su cadena de valor. - Al menos 56 directores de PYMES contactados personalmente por personal clave GES (14 por cada GES). - Al menos 28 empleados de PYMES capacitados en un taller. <p>Al término del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 28 PYMES participan en el proyecto y disponen de una persona capacitada para trabajar conjuntamente con GES en el fortalecimiento de su RSE. <p>Al término del segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos cuatro nuevas GES han identificado sus proveedores críticos con la ayuda de un consultor. - Al menos 28 nuevas PYMES participan en el proyecto y disponen de una persona capacitada para trabajar conjuntamente con GES en el fortalecimiento de su RSE. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de proveedores críticos. - Cartas enviadas y registro de llamadas realizadas. - Registro de participantes en eventos. - Minutas de reuniones con empresas.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Componente 2. RSE implementada en PYMES participantes en las cadenas de valor de GES		
2.3 Implantar RSE en PYMES, monitorear progreso y elaborar casos de estudio.	<p>Al término 18 meses de ejecución:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 28 PYMES disponen de un diagnóstico RSE y de un plan de acción y seguimiento RSE con línea de base de indicadores clave de competitividad y de RSE. - Al menos 28 PYMES implementan buenas prácticas RSE en al menos dos áreas clave de mejora identificada, a través de alianzas estratégicas con sus GES clientes. - 28 reuniones e informes de seguimiento y mejora anual disponibles (uno por cada PYME participante). <p>Al término el 30 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 28 nuevas PYMES disponen de un diagnóstico RSE y de un plan de acción y seguimiento RSE con línea de base de indicadores clave de competitividad y de RSE. - Al menos 28 nuevas PYMES implementan buenas prácticas RSE en al menos una área clave de mejora identificada, a través de alianzas estratégicas con sus GES clientes. - 28 reuniones e informes de seguimiento y mejora anual disponibles (uno por cada PYME participante). <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 56 estudios de caso disponibles (uno por cada PYME participante) 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnósticos. - Planes de acción RSE - Informe anual de PYMES. - Estudios de caso
2.4 Monitorear el progreso en cadenas de valor y elaborar casos de estudio.	<p>Al término el primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuatro reuniones e informes de seguimiento y mejora anual disponibles (un informe de progreso por cada GES participante) - Cuatro estudios de caso disponibles. <p>Al término el segundo año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 64 reuniones e informes de seguimiento y mejora anual disponibles (un informe de progreso por cada PYME participante y por cada cadena de valor). <p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ocho estudios de caso disponibles (uno por cada cadena de valor) 	<ul style="list-style-type: none"> - Minutas de reuniones. - Informe anual de cadenas de valor. - Estudios de caso.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Componente 3. Concepto RSE y resultados del proyecto promovidos y difundidos		
ACTIVIDADES		
3.1 Diseñar y producir material gráfico para la promoción del proyecto	Al terminar el primer semestre: - Folletos, carteles y material promocional elaborado.	- Material promocional
3.2 Adecuar la página web RSE existente y mantenerla.	Al terminar el primer trimestre: - Una página Web actualizada.	- Web.
3.3 Realizar un evento de lanzamiento del proyecto.	Al terminar el primer semestre: - Conferencia con al menos 100 participantes de empresas grandes y PYMES.	- Registro de participantes en eventos. - Artículos de prensa.
3.4 Difundir el proyecto en medios de comunicación.	Al terminar el primer año: - Al menos cuatro artículos publicados. - Al menos un suplemento RSE (10.000 ejemplares) distribuido. Al terminar el segundo año: - Al menos cuatro artículos publicados. - Al menos un suplemento RSE (10.000 ejemplares) distribuido. Al terminar el tercer año: - Al menos cuatro artículos publicados. - Al menos dos suplementos RSE (20.000 ejemplares) distribuidos.	- Registro de artículos publicados y certificación de la tirada de los medios de comunicación utilizados
3.5 Realizar charlas sobre RSE en sectores específicos (universidades, clubes deportivos, medios, gremios).	Al terminar el segundo año: - Al menos 100 personas sensibilizadas en dos eventos. Al terminar el tercer año: - Al menos 100 personas sensibilizadas en dos eventos.	- Registro de participantes en eventos. - Artículos de prensa.
3.6 Edición de guías didácticas	Al terminar el tercer año: - Dos guías didácticas editadas con estudios de caso de ocho cadenas de valor	- Guías.
3.7 Participación en foros RSE.	Al finalizar el proyecto: - Participación en al menos tres conferencias o foros internacionales.	- Registro en eventos externos.
3.8 Crear una mención especial a PYMES dentro del Premio a la RSE de ADEC.	Al finalizar el proyecto: - Un premio creado y difundido.	- Diploma.
3.9 Realizar un evento de presentación de resultados y cierre del proyecto.	Al finalizar el proyecto: - Una conferencia con al menos 100 participantes de empresas grandes y PYMES realizada.	- Registro de participantes en eventos. - Artículos de prensa.

Resumen del Presupuesto Detallado
PARAGUAY: Incorporando prácticas de RSE entre PyMEs
(PR-M1002)

	TOTAL			
	FOMIN	ADEC		Subtotal
		Efectivo	Especie	
Componente 1: Desarrollo de la capacidad local de oferentes de servicios RSE	23,920	500	750	25,170
1.1 Diseñar una metodología para la incorporación de prácticas de RSE en PYMES	13,800	0	0	13,800
1.2 Diseñar módulos de formación	1,600	0	0	1,600
1.3 Seleccionar y capacitar consultores en RSE	8,520	500	750	9,770
Componente 2: Sensibilización e implementación de RSE en PyMEs participantes en las cadenas de valor de GES	153,350	69,200	12,800	235,350
2.1 Sensibilizar y capacitar a las GES participantes	350	200	0	550
2.2 Seleccionar, sensibilizar y capacitar a PYMES	10,000	1,800	0	11,800
2.3 Implantar RSE en PYMES, monitorear el progreso y elaborar estudios de caso GES y PYMES	110,400	67,200	12,800	190,400
2.4 Monitorear el progreso global del proyecto	2,600	0	0	2,600
2.5 Coordinar las actividades de implementación RSE	30,000	0	0	30,000
Componente 3: Sensibilización RSE y difusión de resultados	25,170	15,900	0	41,070
3.1 Diseñar y producir material gráfico para la promoción del proyecto	8,000	0	0	8,000
3.2 Adecuar al proyecto y mantener la página Web RSE existente	2,000	3,000	0	5,000
3.3 Realizar un evento de lanzamiento del Proyecto	2,900	1,500	0	4,400
3.4 Difundir el proyecto en medios de comunicación	6,300	0	0	6,300
3.5 Realizar charlas o talleres RSE en sectores específicos	0	400	0	400
3.6 Editar Guías didácticas	5,720	0	0	5,720
3.7 Participar en foros RSE	0	7,200	0	7,200
3.8 Crear mención especial a PYMES dentro del Premio a la RSE de ADEC	0	300	0	300
3.9 Realizar un evento de presentación de resultados y cierre del proyecto	250	3,500	0	3,750
Administración del Proyecto	77,010	10,800	30,600	118,410
1. Personal administrativo del Proyecto	72,000	10,800	10,800	93,600
2. Coordinación institucional	0	0	7,200	7,200
3. Equipo de soporte	5,010	0	0	5,010
4. Otros gastos	0	0	12,600	12,600
Evaluación	30,000	0	0	30,000
Auditoría	10,000	0	0	10,000

Imprevistos (3%)	15,000	0	0	15,000
Subtotal	334,450	96,400	44,150	475,000
Actividades del grupo de proyectos del Cluster RSE	25,000	0	0	25,000
TOTAL	359,450	96,400	44,150	500,000

Proyectos Relacionados
Paraguay: Incorporando prácticas de responsabilidad social empresarial entre PyMEs
(PR-M1002)

A. Proyectos FOMIN iguales o similares al proyecto.

Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ME-6399-PR 24 de febrero de 1999.	Programa de Articulación Empresarial Business Integration Program Unión Industrial Paraguaya (UIP) \$1,200,000 del FOMIN (reducido a \$1,110,798)	26 de abril de 1999. 48 meses (extendido por 2 meses)	100%	Proyecto concluido satisfactoriamente (S/P). Las empresas participantes en el programa han logrado reducciones efectivas de costos a través de la incorporación de sistemas de minimización de pérdidas.
ATN/ME-9230-PR 9 de junio de 2005.	Programa de Producción Mas Limpia en Cadenas de Valor Cleaner Production in Value Chains Centro de Producción Limpia (Paraguay) \$460,000 del FOMIN	Pendiente 42 meses	0%	Proyecto recién aprobado.

B. Proyectos del Banco similares o relacionados al proyecto.

Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
PR0116 20 de diciembre de 2000	Apoyo Sistema Nacional Ambiental Support for National Environment System Secretaria Del Ambiente \$8,000,000 del BID.	17 de marzo de 2001. 64 meses (extendido por 20 meses)	18%	Hay problemas con el cumplimiento de la cláusula contractual (4.03 b). La calificación de Insatisfactorio del progreso de la ejecución y el porcentaje de desembolso en la Operación, abajo de 10% en los últimos 12 meses, mantienen el proyecto en estado de alerta.
PR0100 19 de septiembre del 2001	Desarrollo Empresarial PYME Enterprise Development for SME Ministerio De Industria Y Comercio	08 de marzo del 2002 47 meses	12%	Se ha incorporado la actividad de fortalecimiento del MIC para proveer servicios, dentro del componente 3. El MIC tiene limitaciones para articularse al Programa diseñado en torno a una UCP y una EGP gestionada por resultados. Hay una permanente tensión entre el

	(MIC) \$ 10,000,000 del BID			papel asignado de toma de decisiones del MIC y la necesidad del Programa de responder a la demanda de las empresas.
--	--------------------------------	--	--	---

C. Proyectos FOMIN relacionados al mismo sector o beneficiarios del proyecto.

Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/MT-8083-PR 5 de noviembre de 2002.	Programa de Simplificación de Trámites de Exportación Program to Streamline Export Procedures Gobierno del Paraguay a través del Ministerio de Industria y Comercio (MIC) \$640,000 del FOMIN	12 de diciembre de 2002. 42 meses	53%	Bandera amarilla. Proyecto clasificado como U/P. Se ha avanzado con la implementación de cada uno de los tres componentes, sin embargo el proyecto presenta un retraso en su ejecución debido a dificultades iniciales con el cumplimiento de las condiciones previas, la constitución de la Junta Directiva y el nombramiento del Director Ejecutivo.

D. Proyectos del Clúster de Responsabilidad Social Empresarial

Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ME-8381-RG 30 de Julio de 2003	Promoción de la Responsabilidad Social Empresarial Promoting Corporate Social Responsibility Fundación Acción Empresarial \$1,100,000	15 de octubre de 2003 36 meses	16%	El proyecto está en su fase inicial y los retrasos iniciales tienden a superarse. Los indicadores de desempeño muestran una tendencia positiva y los supuestos presentan alta probabilidad de ocurrencia.
ATN/ME-8529-CH 3 de diciembre de 2003	Adopción de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas. Adoption of Corporate Social	1 de marzo de 2004 52 meses	17.88%	El proyecto está en su fase inicial. Los indicadores de desempeño muestran una tendencia positiva y los supuestos presentan alta probabilidad de ocurrencia.

	Responsibility Practices in Small and Medium Enterprises (SMEs) Pontificia Universidad Católica de Valparaíso \$1,250,000			
ATN/ME-8864-ME 22 de septiembre de 2004	Implementación de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en Medianas y Pequeñas Empresas en la Cadena de Valor. Implementing Corporate Social Responsibility Measures in Small and Medium Enterprises in the Value Chain Universidad ANAHUAC \$1,275,000	28 de septiembre de 2004 39 meses	12.53%	El ejecutor ha concluido el cumplimiento de condiciones previas, habiendo iniciado ya seleccionado a los integrantes de la unidad ejecutora. En breve se realizara el evento de lanzamiento publico del programa.
ATN/ME-8975-CO 1 de diciembre de 2004	Programa Incorporación de Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas. Program to Institute Corporate Social Responsibility Practices in Colombian Small and Medium-Sized Enterprises Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio \$1,160,000	N/A 48 meses	0%	.El Convenio ha sido aceptado por Confecámaras y se espera firmarlo durante julio o agosto de 2005. Los supuestos identificados se mantienen altos.
ATN/ME-9332-BR 3 de agosto de 2005	Implementación de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en PyMEs Implementation of corporate social responsibility measures in SMEs	N/A 36 meses	0%	El convenio está pendiente de firma.

	Instituto ETHOS de Empresa e Responsabilidade Social			
	\$1,345,000			

E. Cartera FOMIN de Paraguay

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF Amount	% Disb
1	MIF/AT-38	TC9501281	ATN/MT-4865-PR	Regulatory Framework for the Water and Sanitation Sector	MH	I	22-Mar-95	Completed	940,026	100.00
2	MIF/AT-47	TC9501398	ATN/MT-4983-PR	Private Sector Participation in Energy	VMME	I	9-Aug-95	Completed	955,820	100.00
3	MIF/AT-92-1	TC9503310	ATN/MH-5355-PR	Middle Management Training Program	CIRD	II	25-Sep-96	Completed	1,446,822	100.00
4	MIF/AT-112	TC9601354	ATN/MT-5479-PR	Financial Sector Modernization	BCP	I	15-Jan-97	Completed	1,144,132	100.00
5	MIF/AT-138	TC9603160	ATN/MH-5646-PR	Program for Youth Training and Entrepreneurship	RED RURAL	II	30-Jul-97	Completed	1,260,000	100.00
6	MIF/AT-228	TC9805021	ATN/MT-6357-PR	Insurance Industry Reform	SIDES	I	13-Jan-99	In execution	915,000	59.66
7	MIF/AT-236	TC9503328	ATN/ME-6399-PR	Support to the Enterprises	UIP	IIla	24-Feb-99	Completed	1,110,798	100.00
8	MIF/AT-257	TC9805211	ATN/MT-6539-PR	Strengthen Conciliation and Arbitration Center	CBCA	I	2-Jun-99	Completed	486,097	100.00
9	MIF/AT-353	TC0005024	ATN/ME-7127-PR	Institutional Strengthening Interfisa	INTERFISA	IIla	6-Sep-00	Completed	271,746	100.00
10	MIF/AT-362	TC0006011	ATN/ME-7168-PR	Institutional Strengthening Vision	VISION	IIla	12-Oct-00	Completed	246,765	100.00
11	MIF/AT-378	TC9910057	ATN/MT-7244-PR	Support Development of Public Procurement Policies	SNRE	I	29-Nov-00	In execution	1,260,000	44.24
12	MIF/AT-399	TC9906033	ATN/MH-7358-PR	Competitiveness in the Construction Sector	CAPACO	II	7-Mar-01	In execution	840,000	96.44
13	MIF/AT-403	TC0104034	ATN/MH-7405-PR	Training for Young Entrepreneurs	FUPACODE	II	25-Apr-01	In execution	204,707	97.27
14	MIF/AT-430	TC0103034	ATN/ME-7550-PR	Sustainable Rural Microenterprise	COFI	IIla	10-Aug-01	Completed	300,000	100.00
15	MIF/AT-442	TC0007055	ATN/MT-7674-PR	Strengthening of Consumer Protection	SSEC	I	13-Nov-01	In execution	500,000	69.57
16	MIF/AT-480	TC0203033	ATN/MT-7926-PR	Strengthening the Transparency & the Formalization of the Financial System	SB	I	26-Jun-02	In execution	641,000	12.10

17	MIF/AT-508	TC0110003	ATN/MT-8083-PR	One Stop Shop for Export Facilitation	MIC	I	30-Oct-02	In execution	640,000	53.21
18	MIF/AT-540	TC0205017	ATN/MT-8422-PR	Airport Security	DNAC	I	5-Sep-03	In execution	500,000	40.00
19	MIF/AT-655	PR-M1001	ATN/ME-9230-PR	Cleaner Production in Value Chains	CPL	IIIa	9-Jun-05	Approved	460,000	0.00
							Total MIF Amount		14,122,914	

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

Paraguay. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-____-PR
Incorporando Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial
en Pequeñas y Medianas Empresas

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Asociación de Empresarios Cristianos de Paraguay, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el Documento MIF/AT-____ sobre cooperación técnica incorporando prácticas de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$359.450, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.