Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Incorporando Medidas de Responsabilidad Social Empresarial en la Cadena de Valor

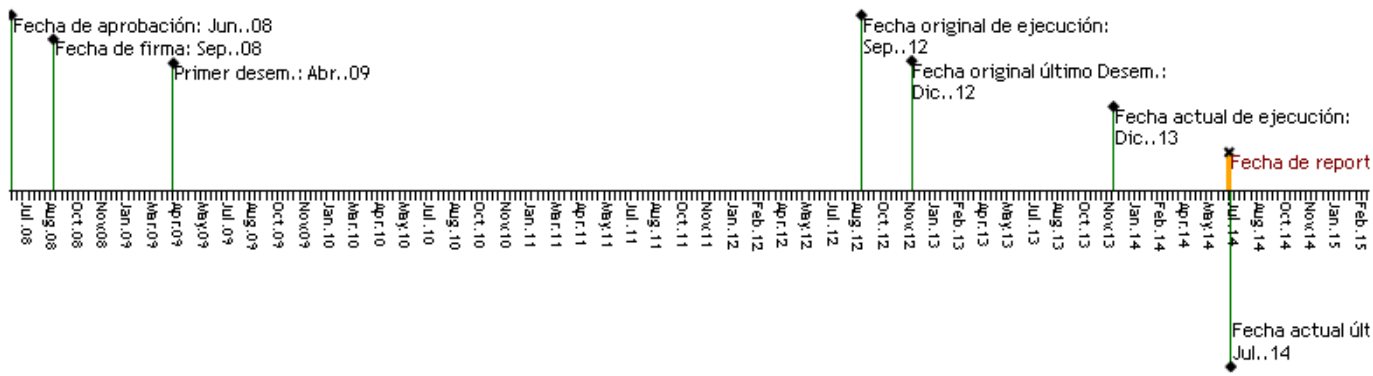
Nro. Proyecto: AR-M1021 - Nro. Operación: ATN/ME-11042-AR

Resultado: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
ARGENTINA	ARGENTINA	SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	CSOR - Responsabilidad social empresarial

Agencia ejecutora:	ASOCIACION MUTUAL ISRAELITA ARGENTINA LABORAL	**Líder equipo de diseño:**	Shepherd, Daniel
		Líder equipo de supervisión:	Sabra, Mariel

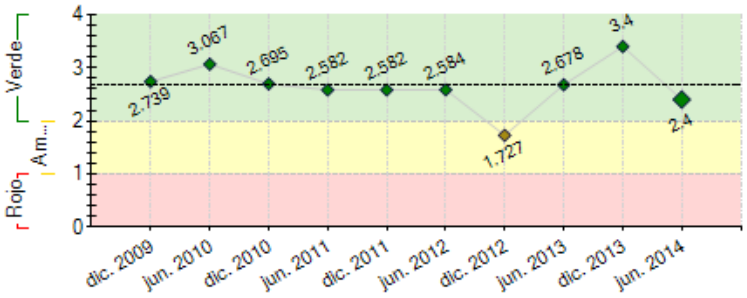
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$957,173.00	$326,995.81	$630,177.19
Contrapartida	$900,000.00	$0.00	$583,907.67

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Luego de 5 años de desarrollo, el Programa trabajó con cerca de 100 proveedores y clientes de la cadena de valor de 9 grandes empresas, desarrollando actividades de sensibilización, capacitación y consultoría para la implementación de planes de mejora e ciclos de entre 12 y 18 meses de duración cada uno y enfocándose prioritariamente en dimensiones de Conducción y Prácticas Laborales, y en segundo plano, en Inversión Social y Gestión Ambiental.. Se entrenaron en la metodología cerca de 70 capacitadores y consultores en 9 provincias del país y se ofrecieron Talleres especializados en Estándares Globales de Sustentabilidad como ser, la Guía ISO 26.000, la Generación 4 del marco del Global Reporting Initiative, y las Líneas directrices de DDHH y Empresa de la ONO, con participación de nuestros consultores y de representantes de empresas. Se elaboraron 8 casos de estudio, una guía para consultores, materiales promocionales y un video institucional. Asimismo, se organizo la Jornada RSE: Tendencias y Desafíos en la Cadena de Valor convocando a especialistas y a público en general. En materia de riesgos y obstáculos, si bien la temática cuenta con un interés creciente entre las empresas, aún no se percibe a la misma entre las principales prioridades. El Programa destinó mucho esfuerzo en generar presentaciones puntuales a empresas y públicas en eventos afines, y se incorporó un colaborador para reforzar el posicionamiento y la comercialización. En algunas zonas, no resulta sencillo identificar profesionales para sumarlos a los equipos. En la dimensión interna, las limitaciones del equipo de la unidad ejecutora puede citarse como una asignatura pendiente de abordar. En material de sostenibilidad, se han generado talleres con la asistencia externa de especialistas y se diseñó un plan cuya implementación opera actualmente. En tal sentido, 3 empresas han renovado sus vínculos con el Programa en nuevos ciclos y se cuenta ya con un caso en el que un proveedor de una gran empresa contrató al Programa para trabajar con sus proveedores, llegando así por primera vez al segundo cordón.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del ejecutor. El proyecto ha tenido un desempeño satisfactorio y ha generado aprendizaje de valor en la temática, que se encuentra la documentado en las evaluaciones del programa. Se ratificó que la intervención en RSE en la cadena de valor, redunda en mejoras en la competitividad de las PyME, especialmente en lo referido a la vinculación con la Gran Empresa. Asimismo, el abordaje de RSE redundó en mejoras en la gestión general de las PyME ya que era imposible anclar la temática sin fortalecer lo primero.

Evaluación final
Ver documento adjunto.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38988956

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas. **Clasificación:** Satisfactorio	**R.1**	GE implementando buenas prácticas de RSE en las PyME participantes en sus cadenas de valor.	0	8	9	113 %
	R.2	PyME implementando buenas prácticas de RSE.	0	80	93	116 %
	R.3	PyME que muestran mejoras en los indicadores de RSE en relación a las metas acordadas en el plan de acción de cada PYME.	0	40	70	175 %
	R.4	Porcentaje de las PyME beneficiadas directamente por el Proyecto que reportan una mejor relación comercial con las GE y un nivel de satisfacción positivo con respecto a la asistencia recibida.	0	80	94	118 %
Componente 1: Desarrollo de materiales y capacitación **Peso:** 5% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Un módulo de formación para consultores se desarrollado; basado en el fortalecimiento de la RSE en las PyME proveedoras y clientes de GE.	0	1	52	5,200 %
	C1.I2	Los consultores capacitados para brindar asistencia técnica a las PyME en RSE.	0	30	77	257 %
	C1.I3	Materiales de capacitación en RSE enfocados a las PyME actualizados y disponibles en el portal del Proyecto (1= cumple; 0= no cumple).	0	1	2	200 %
Componente 2: Implementación de prácticas de RSE en PyME **Peso:** 71% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	PyMEs proveedores y/o clientes de 8 grandes empresas (grupo uno y dos) seleccionadas y capacitadas para participar en el Proyecto.	0	80	94	118 %
	C2.I2	Grandes empresas que se comprometen a participar y aportar recursos.	0	8	9	113 %
	C2.I3	Propuestas de intervención para la implantación de medidas de RSE en las PyME beneficiarias definidas y consensuadas con las grandes empresas.	0	8	9	113 %
	C2.I4	Líneas de base desarrolladas para las PYME beneficiarias.	0	80	94	118 %
	C2.I5	Se cuenta con informes de avance de las PyME beneficiarias (grupo dos).	0	30	94	313 %
	C2.I6	Informes de resultado de las PyME beneficiarias (grupos uno, dos y tres).	0	80	94	118 %
	C2.I7	Sistema de seguimiento y gestión del Proyecto implantado (1= cumple; 0= no cumple)	0	1	1	100 %
	C2.I8	Planes de acción para la incorporación de prácticas de RSE en los proveedores y/o clientes PyME de las GE implementados con asistencia técnica del Proyecto.	0	80	94	118 %
Componente 3: Promoción de RSE y difusión de resultados. **Peso:** 24% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Instituciones de apoyo asociadas al proyecto, con o sin relaciones contractuales (Universidades, Fundaciones, entre otros).	0	10	11	110 %
	C3.I2	Estrategia de sostenibilidad del Proyecto definida e implementada (2= implementada; 1= definida; 0= no cumple) .	0	2	1	50 %
	C3.I3	PyME adicionales interesadas en incorporar prácticas de RSE, con un 50% de cofinanciamiento propio.	0	15	15	100 %
	C3.I4	Número de participantes en la conferencia final realizada con la presentación de casos exitosos del Proyecto.	0	300	250	83 %
	C3.I5	Estudios de caso desarrollados y difundidos.	0	8	1	13 %
	C3.I6	Se habrá sistematizado y consolidado el material de divulgación en una publicación y un video que se presentarán en la conferencia final (1= cumple; 0= no cumple)	0	1	2	200 %
	C3.I7	Areas de RSE con guía de capacitación virtual (E-learning) para las PyME disponible y siendo utilizada a través del portal del Proyecto.	0	6	300	5,000 %
	C3.I8	Beneficiarios potenciales adicionales (PyME, GE e instituciones de apoyo) manifiestan su interés en participar en el Proyecto.	0	10	100	1,000 %

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	[*] Condiciones previas	6	Abr. 2009	6	Mar. 2009	Logrado
H1	Sistema de monitoreo implementado	1	Sep. 2009	1	Sep. 2009	Logrado
H2	Metodología elaborada (materiales y guías RSE)	1	Mar. 2010	1	Nov. 2009	Logrado
H3	[*] PyMEs con diagnóstico validado	24	Mar. 2010	25	Dic. 2010	Logrado tarde
H4	[*] Hito 4: PyMEs con asistencia técnica comenzada;	24	Sep. 2010	35	Jun. 2011	Logrado tarde
H5	[*] Hito 4: PyMEs con diagnóstico validado	60	Sep. 2010	60	Dic. 2011	Logrado tarde
H6	[*] Hito 5: PyMEs con asistencia técnica iniciada	60	Dic. 2011	60	Dic. 2011	Logrado
H7	[*] Hito 7: Talleres de Difusión realizados con un total de, al menos, 80 participantes	8	Dic. 2011	11	Dic. 2011	Logrado
H8	[*] Hito 7: Guía de capacitación virtual desarrollada y disponible	1	Dic. 2011	1	Dic. 2011	Logrado
H9	[*] Hito 7: Porcentaje de ejemplares de Video que han sido distribuidos	80	Dic. 2011	80	Dic. 2011	Logrado
H10	[*] Hito 6: Unidades de material y guías de RSE distribuidas	500	Jun. 2012	652	Jun. 2012	Logrado
H11	[*] Hito 6: Estrategia de Sostenibilidad Desarrollada	1	Jun. 2012	1	Jun. 2012	Logrado
H12	[*] Hito 6: PyME con asistencia técnica finalizada	48	Jun. 2012	51	Ene. 2013	Logrado tarde
H13	[*] Hito 9: Estudios de casos	8	Sep. 2013	8	Jul. 2013	Logrado
H14	[*] Hito 6: PyME adicionales con asistencia técnica comenzada	20	Sep. 2013	20	Sep. 2013	Logrado
H15	[*] Hito 8: PyME con asistencia técnica aprobada y finalizada	80	Dic. 2013	87	Nov. 2013	Logrado
H16	[*] Hito 5: PyME con diagnóstico validado	80	Dic. 2013	80	Jul. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

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

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. La situación macroeconómica no se mantiene estable.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Es un tema de difícil mitigación pues el malhumor impacta directamente en la propensión a invertir. La decisión es tomar las empresas multinacionales y nacionales que cotizan en bolsa pues serán las primeras en tener que alinearse a los parámetros de buenas prácticas.

2. El tema de la RSE en cadena de valor tomó vuelo y surgió mayor competencia en materia de asistencia técnica. Pueden entrar en el mercado grandes jugadores (incluso internaciones) que compitan con ventajas sobre nuestro proyecto.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Coordinator **Estado:** Vigente
Comentarios: Sigue siendo una posibilidad. La estrategia es ocupar nichos con una oferta diferenciada y con menores costos.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 2 **RIESGOS MITIGADOS:** 7

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
El programa se encuentra solido e incorporado en la institucionalidad de AMIA. Las perspectivas financieras también son alentadoras, la marca se encuentra posicionada y se han identificado una serie de actividades y servicios como generadores de ingreso. Se cuenta con un plan de sostenibilidad

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO
- Bajo volumen de demanda por poca priorización de la temática.
- Bajo impacto en implementaciones por abaratamiento de propuestas

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:
Refuerzo de contactos y reuniones con empresas prospect con el objetivo de presentar el Programa y generar que otras empresas ingresen. Está confirmada la incorporación de la firma Holcim Argentina como 10º integrante que trabajará con proveedores de Jujuy, Córdoba y Mendoza y se registran ya 3 empresas iniciales que están generando segundos ciclos con clientes y proveedores.
Se organizó la Jornada RSE: Tendencias y Desafíos de la Cadena de Valor, el que convocó a numerosas empresas y especialistas, reforzando así el posicionamiento del Programa en la comunidad empresaria.
Se encuentra en proceso la conformación del ámbito de empresas Grandes del Programa, que originalmente se llamaría el Consejo Asesor. Espacio en el cual se espera reforzar el vínculo con estas empresas y posicionar al Programa como líder en la temática

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=38025718

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Los presupuestos del área de RSE de las GE son insuficientes para contratar el programa y a su vez la falta de comprensión de su alcance debilita las posibilidades de éxito en su implementación. La estrategia para reducir estos aspectos es un trabajo focalizado sobre el grupo gerencial de las Grandes Empresas, idealmente previo a las implementaciones, para sensibilizar y capacitarlos y así establecer objetivos y expectativas comunes que mejore la apropiación de valor participando en el Programa. Esto favorecería el posicionamiento del responsable de RSE frente a los demás directores, lo que a su vez facilitaría la asignación de presupuestos más generosos para ser aplicados al Programa.	Sustainability	Passarelli, Fernando Esteban
2. El Programa debe focalizarse en captar clientes entre las GE más que a Pymes individuales. El estudio de sostenibilidad dio cuenta de que la propensión a invertir en temas de RSE es mucho mayor entre las GE en particular aquellas que cotizan en bolsa o son subsidiarias de otras multinacionales y que cada éxito implica al menos 10 Pymes. A su vez las GE asignan mayor presupuesto para acciones innovadoras que convoquen y fidelicen a sus representantes, generando sentido de pertenencia y por consiguiente, facilitando los procesos de recompra y continuidad. Esto implicará una estrategia y una inversión que permita vínculos corporativos de mayor jerarquía y participación de los representantes del Programa en foros tanto a nivel nacional como internacional para mejorar su posicionamiento. El Programa adhirió al Global Reporting Initiative como Organización Stakeholders.	Sustainability	Passarelli, Fernando Esteban
3. Se continúa trabajando en la revisión de la metodología aplicada, los manuales y formas de capacitación de los consultores pues el concepto de RSE está aún en desarrollo y evoluciona en forma permanente. Por ello, se debe avanzar hacia la consolidación de un equipo más estable de capacitadores y consultores, con un mayor sentido de pertenencia y estándares comunes de desempeño. Es necesario el desarrollo de una red interna que permita interactuar y agregar valor a los profesionales que forman parte del equipo, y participar de actividades comunes. Asimismo, el proceso de evaluación de desempeño debe ofrecer devoluciones sobre la performance de cada uno de ellos. Por otra parte, las nuevas tendencias e iniciativas globales de sustentabilidad supone una actitud de permanente superación de parte de los capacitadores y consultores, participando de procesos de formación continua y actualización de modo tal de calificar y ser convocados para cada una de las implementaciones.	Implementation	Passarelli, Fernando Esteban
4. Persiten los efectos de la carga que los procesos administrativos y de rendición de cuentas a cargo de la Unidad Ejecutora en materia de dedicación y afectación de recursos. A esto se ha sumado la organización Jornada anual, afectando en alguna medida la calidad de las implemetaciones en curso y la marcha del plan de sostenibilidad en lo relativo al ofrecimiento del	Sustainability	Passarelli, Fernando Esteban

Programa a nuevas empresas. Debe instrumentarse planes de contigencia para amortiguar los impactos cuando la UE debe prestar dedicación a temáticas que no son habituales, para asegurar que la calidad de las implementaciones no se vea afectada.

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

Se han desarrollado una serie de productos de valor que pueden ser compartidos con proyectos del cluster de RSE. Entre ellos se destaca el Libro de Estudios de Casos.

Productos principales del proyecto

[Sep. 2014] Brochure + Video (Other)
Autor: Programa Valor

[Sep. 2014] Informe Final (Other)
Autor: Mercedes Korín

[Sep. 2014] Informe (Other)
Autor: Mercedes Korin

[Sep. 2014] Libro Estudio de Casos (Other)
Autor: Varios

[Sep. 2014] Informe Final (Other)
Autor: Mercedes Korin

[Dic. 2014] HOJA DE PROYECTO (Lessons learned/best practices)
Autor: AMIA

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

29/DIC./2014	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39317475]
29/AGO./2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38025718]
29/AGO./2013	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=38025745]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=AR-M1021&lg=SP