Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

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

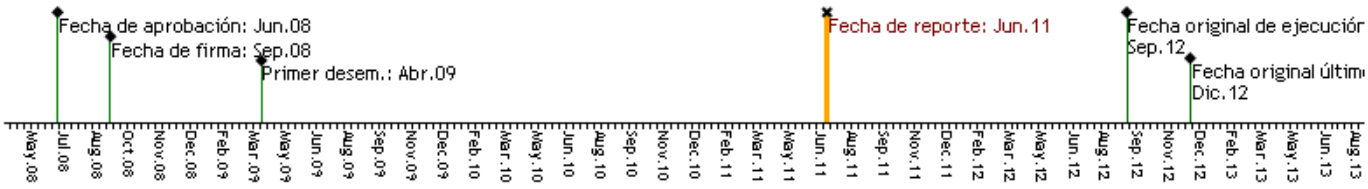
Propósito: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.

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

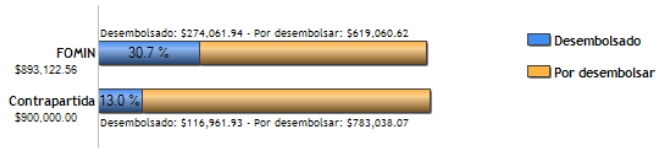
Agencia Ejecutora: ASOCIACION MUTUAL ISRAELITA ARGENTINA LABORAL

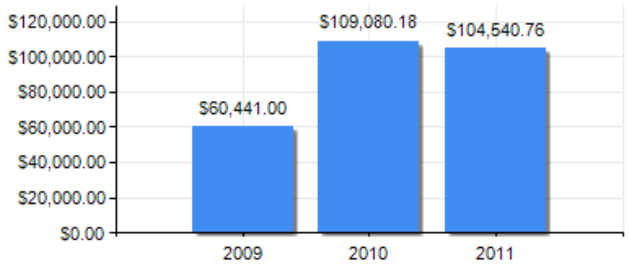
Líder equipo de diseño: Shepherd, Daniel
Líder equipo de supervisión: Sabra, Mariel

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

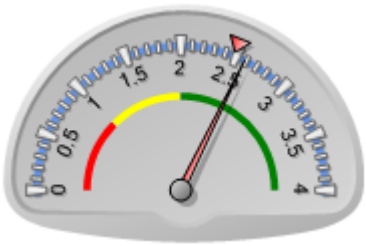


RECURSOS

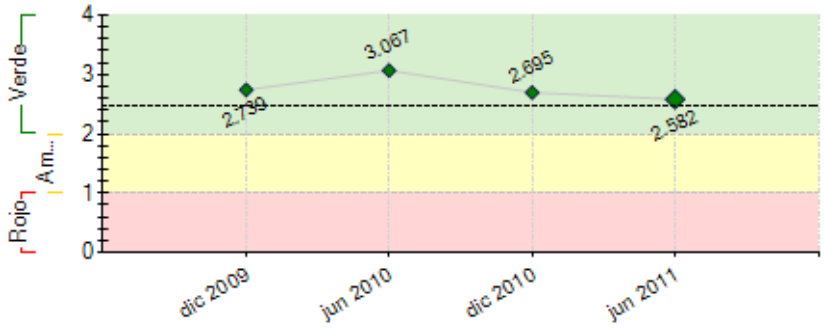




PUNTAJE DE DESEMPEÑO

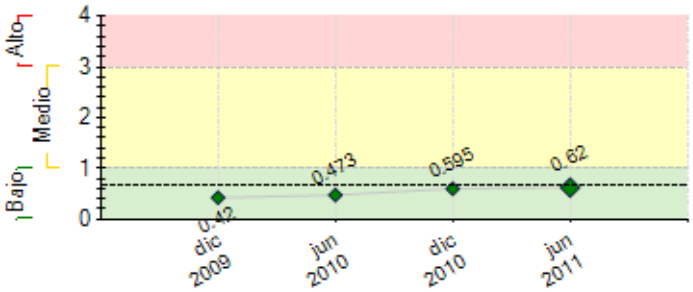


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.582
Promedio FOMIN: 2.48



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.684

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	0
Adquisiciones:	0
Capacidad Técnica:	0

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

El programa avanza en su implementación en las Pyme a un ritmo que se ha acelerado mucho en los últimos meses. A la fecha ya son 6 las grandes empresas participantes, prestigiosas de acuerdo con los rankings empresariales del país, y que aportan al programa.Para poder llegar a este punto ha sido de importancia:

- la formación constante de consultores para implementar la metodología (tanto los primeros 32 como la capacidad local que se va formando en distintas localidades)
- la creación y manutención de una página web, Newsletters y canales de comunicación apropiados para los diferentes públicos empresariales, estatales y del tercer sector
- el diseño e implementación de un sistema de monitoreo de cada proyecto y del programa
- la firma de convenios de colaboración con diferentes instituciones con recorrido en la materia y el aprovechamiento de capacidades instaladas en otras organziaciones (en particular en el interior del país)
- el aggiornamiento del programa a cada empresa demostrando flexibilidad y capacidad para entender que una gestión exitosa no puede ofrecerse “de manual” ya que asi no contribuye a la sostenibilidad del programa.

Las perspectivas, salvando alguna coyuntura nacional, son prósperas y positivas.Pasamos desde ofrecer “una promesa de RSE” a derramar experiencia a cada región y sector industrial. El interior sigue siendo el mejor nicho para llevar este tema.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El programa avanza en forma satisfactoria. Durante el 1 semestre 2011 inició la evaluación intermedia (finalizará durante el segundo semestre), la cual será una herramienta clave para discernir sobre la pertinencia y la calidad de las acciones que se están realizando, y sobre los resultados generados hasta la fecha. Se espera que la evaluación sirva para realizar los ajustes necesarios y contribuya a pensar la sostenibilidad del Programa.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Este primer semestre del año estuvo focalizado en la prestación asistencia técnica a las Pyme. Los proyectos de las 6 grandes empresas participantes se encuentran en estado de diagnósticos y planes de acción, con un alto número de consultores. Para sumar las dos empresas restantes se continuaron realizando reuniones de introducción destinadas a las grandes empresas, tanto para sumarlas ahora como también con la mirada puesta en contribuir a la sustentabilidad. En este sentido se percibe que el hecho de ser un año electoral genera ciertos “parates” en la toma de decisiones de las empresas para participar de cualquier emprendimiento. Sin embargo, consideramos que los resultados positivos de la gestión del programa son la mejor carta de presentación para cumplir con el objetivo y conseguirlas.La difusión a través de distintos canales y medios resulta de alto impacto para el programa y para la institución. Por otro lado, como hecho destacable, se puede mencionar que se renovó el convenio con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para ofrecer capacitación gratuita a otro grupo de 100 PYMES en RSE. Para el próximo semestre esperamos conseguir 2 grandes empresas, continuar fuerte con el trabajo de consultoría y comenzar a analizar el plan de sustentabilidad y una revisión al programa en base a los resultados de la evaluación intermedia, la cual ya ha comenzado. Se espera con ansias la Evaluación Intermedia, a realizarse entre agosto y septiembre.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Durante este semestre el programa ha ganado mucha intensidad en su ritmo de ejecución. Existen Pymes participando en las diferentes etapas (diseño e implementación) por lo cual la buena gestión del proyecto implica esfuerzos dado que está en un punto cumbre de ejecución. Se destaca la articulación con entidades públicas con vistas a poder impactar o coadyuvar en el cumplimietno de la legislación vigente.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Fomentar la implantación de medidas de RSE en las PyME priorizando aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.	**P.I1**	GE implementando buenas prácticas de RSE en las PyME participantes en sus cadenas de valor.	0 Sep 2008				8 Sep 2012	7 Dic 2011	
	P.I2	PyME implementando buenas prácticas de RSE.	0 Sep 2008				80 Sep 2012	60 Dic 2011	
	P.I3	PyME que muestran mejoras en los indicadores de RSE en relación a las metas acordadas en el plan de acción de cada PYME.	0 Sep 2008				40 Sep 2012	20 Dic 2011	
	P.I4	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 Sep 2008				80 Sep 2012	0 Mar 2010	
Componente 1: Desarrollo de materiales y capacitación **Peso:** 5% **Clasificación:** Muy 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 Sep 2009	1 Feb 2010	Finalizado
	C1.I2	Los consultores capacitados para brindar asistencia técnica a las PyME en RSE.	0				30 Mar 2010	32 Mar 2010	Finalizado
	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 Sep 2012	1 Jun 2010	Finalizado
Componente 2: Implementación de prácticas de RSE en PyME	**C2.I1**	PyMEs proveedores y/o clientes de 8 grandes empresas (grupo uno y dos) seleccionadas y capacitadas para	0	30	30		80	76	En curso

Peso: 71%

Clasificación: Satisfactorio

	participar en el Proyecto.		Sep 2009	Dic 2010		Jun 2011	Dic 2010	
C2.I2	Grandes empresas que se comprometen a participar y aportar recursos.	0	3	6		8	6	En curso
			Sep 2009	Dic 2010		Jun 2011	Dic 2010	
C2.I3	Propuestas de intervención para la implantación de medidas de RSE en las PyME beneficiarias definidas y consensuadas con las grandes empresas.	0	3	6		8	6	En curso
			Sep 2009	Dic 2010		Jun 2011	Dic 2010	
C2.I4	Líneas de base desarrolladas para las PYME beneficiarias.	0	24	60		80	25	Atrasado
			Sep 2010	Jun 2011		Dic 2011	Dic 2010	
C2.I5	Se cuenta con informes de avance de las PyME beneficiarias (grupo dos).	0				30	0	En curso
						Dic 2011	Mar 2010	
C2.I6	Informes de resultado de las PyME beneficiarias (grupos uno, dos y tres).	0	30			80	25	Atrasado
			Mar 2011			Jun 2012	Jun 2011	
C2.I7	Sistema de seguimiento y gestión del Proyecto implantado (1= cumple; 0= no cumple)	0				1	1	Finalizado
						Sep 2009	Jun 2010	
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	11	En curso
						Sep 2012	Dic 2010	

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	Finalizado
						Sep 2010	Dic 2010	
C3.I2	Estrategia de sostenibilidad del Proyecto definida e implementada (2= implementada; 1= definida; 0= no cumple) .	0	1			2	0	
			Jun 2012			Sep 2012	Mar 2010	
C3.I3	PyME adicionales interesadas en incorporar prácticas de RSE, con un 50% de cofinanciamiento propio.	0				15	0	
						Nov 2011	Mar 2010	
C3.I4	Número de participantes en la conferencia final realizada con la presentación de casos exitosos del Proyecto.	0				300		
						Sep 2012		
C3.I5	Estudios de caso desarrollados y difundidos.	0				8		
						Sep 2012		
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		
						Sep 2012		
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		
						Sep 2012		
C3.I8	Beneficiarios potenciales adicionales (PyME, GE e instituciones de apoyo) manifiestan su interés en participar en el Proyecto.	0				10		En curso
						Sep 2012		

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	Jun 2010	Logrado
H2	Metodología elaborada (materiales y guías RSE)	1	Mar 2010	1	Dic 2010	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	41	Jun 2011	No Logrado
H6	[*] Hito 5: PyMEs con asistencia técnica iniciada	60	Dic 2011	11	Jun 2010	
H7	[*] Hito 5: PyME con diagnóstico validado	80	Dic 2011			
H8	[*] Hito 7: Talleres de Difusión realizados con un total de, al menos, 80 participantes	8	Dic 2011			
H9	[*] Hito 7: Guía de capacitación virtual desarrollada y disponible	1	Dic 2011			
H10	[*] Hito 7: Porcentaje de ejemplares de Video que han sido distribuidos	80	Dic 2011			
H11	[*] Hito 6: Unidades de material y guías de RSE distribuidas	500	Jun 2012	25	Dic 2010	
H12	[*] Hito 6: Estrategia de Sostenibilidad Desarrollada	1	Jun 2012			
H13	[*] Hito 6: PyME con asistencia técnica finalizada	48	Jun 2012			
H14	[*] Hito 6: PyME adicionales con asistencia técnica comenzada	20	Jun 2012			
H15	Hito 8: PyME con asistencia técnica aprobada y finalizada	80	Sep 2012			
H16	[*] Hito 9: Estudios de casos	8	Sep 2012			

[*] 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 MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Un dólar estable y una inflación de hasta el 30% anual pone en riesgo el presupuesto original y la futura ejecución del programa. Los insumos principales (honorarios por consultoría) están sufriendo una reevaluación de hasta el 20% por año, y el presupuesto del programa se encuentra en dólares.	Medio	Al ser un tema coyuntural es difícil encontrar acciones de mitigación desde la unidad ejecutora, salvo el cuidado extremo de los gastos.	Coordinador del Proyecto
2. La situación macroeconómica no se mantiene estable.	Bajo	Adecuar el modelo, y en consecuencia, los servicios generados a partir del mismo (intensidad, duración, costos, contenido de capacitaciones y asistencia técnica) a las necesidades de las empresas en un contexto crítico. La actual crisis europea contribuye a las dudas de las filiales locales a la hora de invertir en Argentina.	Coordinador del Proyecto
3. Las grandes empresas no están dispuestas a aportar recursos económicos y/o no mantienen su compromiso de participar en el Proyecto.	Bajo	Procurar que el modelo represente una situación de ganancia para todas las partes involucradas, y de ese modo contribuya a alinear intereses. Destacar en la comunicación las ventajas que brinda para las grandes empresas y rever la forma de pago para que los costos se	Coordinador del Proyecto

		dividan en al menos dos ejercicios financieros. El acomodamiento a la inflación también es un tema de discusión y flexibilidad. Pasado el año electoral y conociendo resultados del programa, consideramos que habrá empresas (grandes y pymes) con ánimos de participar.	
4. No existe interés o capacidad de propagar las prácticas de RSE a otras GE y PyME en Argentina.	Bajo	Identificación y respuesta a necesidades de GE y PyME en la materia. Desarrollo de un correcto sistema de monitoreo, que permita capturar adecuadamente los beneficios del sistema. Identificación, contratación y capacitación de las personas encargadas de esto. Contratación de consultores idóneos en comunicación.	Coordinador del Proyecto
5. 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.	Bajo	Encontrar los valores diferenciales de la experiencia adquirida, para ser la mejor opción.	Coordinador del Proyecto

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 10 **RIESGOS VIGENTES:** 8 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 1

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

El desarrollo completo de la estrategia de sostenibilidad se profundizará en el año 2012, sobre todo a partir de los resultados de la Evaluación Intermedia. Sin embargo ya se desarrollan algunas acciones tendientes a sembrar un camino.
Además de la obtención futura de grandes empresas del interior del país, encontramos como nicho interesante a la capacitación online que permite el ingreso de recursos y el posicionamiento de AMIA como unidad capacitadora.
Las relaciones públicas, asociaciones, firmas de convenios marco y presentaciones del programa son un trampolín para las futuras presentaciones comerciales de propuestas diversas con metodologías diferentes.
Esta articulación y la confianza generada nos ha permitido por ejemplo, renovar algunos servicios con grandes empresas participantes. Por otra parte, durante el primer semestre de 2012 se contratará a una consultora de marketing/mercado para que evalúe cómo está la Argentina en la provisión de este tipo de servicios, y tomarlo como base para el armado del plan de sustentabilidad.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. C. Amoldar las expectativas 1) Obstáculos encontrados: El panorama precario que encuentran los consultores en muchas PYME genera que los planes de acción se focalicen en acciones de gestión pura, y luego haya dedicación a la implementación de gestión de RSE. 2) Abordaje: En la capacitación a consultores se los prepara para esta situación pero hace falta una acción anterior. 3) Recomendación: Pensar en un paso previo de nivelación en temas de gestión para toda pyme ingresante. Reconocemos que las que hoy participan tienen un nivel superior al promedio de las pymes argentinas, ya que pasan diariamente por exigencias de las grandes empresas. Si abrimos el programa a pymes sueltas, la situación podría ser aún más precaria.	Implementación	kaseta, celina
2. B. La metodología de capacitación se torna interesante 1) Obstáculos encontrados: La metodología de curso es más dispersa y complicada en la gestión, pero es la más atrayente para grandes empresas que quieren tocar un tema de interés en esa cadena en particular (ej: temas de seguridad, de calidad, del sector industrial, de políticas que afecten a ese mercado). 2) Abordaje: se buscan varios socios estratégicos (locales si es fuera de BA) para que diluyan el tema de la organización, y se piensa estratégicamente en los contenidos mixtos del curso. Ej: por la mañana RSE y por la tarde seguridad ambiental y tratamiento de aguas. 3) Recomendación: acomodar los tiempos de clase y temas de manera bien particularizada.	Implementación	kaseta, celina
3. A. La importancia de la presencia física de la unidad ejecutora 1) Obstáculos encontrados: Frente a las cenizas del volcán Puyehue, quienes impidieron los viajes continuos a Bariloche, se notó que la presencia física de la unidad ejecutora es crucial para la tranquilidad y alineación de los consultores, para las dudas de las empresas, para la información de alta calidad a la gran empresa y para la toma de información interesante de los casos. Por suerte, durante el año 2012 se estima que se estabilice la situación. 2) Abordaje: se realizaron de todas maneras, videoconferencias, gracias al gesto solidario de la empresa INVAP, donando sus equipos para la realización de ellas. 3) Recomendación: viajar a los sites como máximo cada dos meses.	Implementación	kaseta, celina
4. B. Incluir instancias superiores de capacitación en gestión para las Pyme. 1) Obstáculos encontrados: Dentro de la perspectiva estratégica de la gran empresa IRSA, y directamente influenciado por su operador Endeavor, se cultiva la idea de que un buen líder es un emprendedor, y que se requieren ciertas habilidades y virtudes para serlo. En base a ello, se diseñó una fase para las PYMES de esta cadena de valor, incorporando un curso que se brindó en el IAE denominado “Dirigiendo Personas”. 2) Abordaje: Se demostró una alta motivación en los empresarios que accedieron a educación	Implementación	kaseta, celina

superior y de calidad en temas de Management. Los participantes -empresas de la cadena de valor de IRSA- disfrutaron del curso y mostraron su conformidad en la encuesta final, dejando constancia de que no tienen acceso frecuente (por motivos económicos o falta de estímulo) a este tipo de cursadas. 3) Recomendación: Tener en cuenta posibles socios académicos en temas de liderazgo y management, para poder ofrecerlos como instancia de capacitación (podría ser voluntaria) y asesorar a las Pyme sobre oportunidades de financiarse total o parcialmente estas actividades (crédito fiscal, PACC, etc.).		
5. A. El aggiornamiento del proceso de selección de consultores para localidades con menor oferta profesional. 1) Obstáculos encontrados: al querer desplegar el programa en otras localidades del interior de nuestro país nos encontramos con una menor oferta de consultores con el perfil adecuado para incorporarse al registro de consultores. La complejidad ya se había verificado en la ciudad de Buenos Aires, y se resalta en el interior. 2) Abordaje: Si bien el registro de consultores se ha convertido en un espacio justo y transparente de selección, se debió amoldar y agregar instancias, de acuerdo con la región y la capacidad hallada en los consultores locales. Para ello, se definió que la convocatoria se haría orientada a un perfil más amplio que el solicitado originalmente, se desarrollaron actividades de capacitación extra a fin de mejorar sus conocimientos en RSE y finalmente se agregó una instancia más de evaluación post capacitación. 3) Recomendación: Tener una visión amplia para la convocatoria a consultores y dedicar más recursos a la selección, aún si se requiere capacitación extra. La asistencia técnica realizada con capacidad local sigue siendo un valor agregado aunque requiera más tiempo e implique retrasos en la ejecución.	Implementación	kaseta, celina