

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
NO AUTORIZADO PARA USO PUBLICO

EL SALVADOR

SINERGIA: FOMENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS A TRAVÉS DEL DESARROLLO DEL PEQUEÑO PRODUCTOR

(TC-0211022)

FACILIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICA

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: María Teresa Villanueva (SDS/MSM) Jefe; Rafael Rivera (COF/CES); Miguel Coronado (LEG/OPR); Eduardo Cucinelli y María Jesús Pérez (Consultores).

INDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA.....	1
A.	Contexto Social Económico y Productivo.....	1
1.	El escenario del país.	
2.	El BID y el Programa del Empresariado Social (PES)	
3.	Responsabilidad Social de las Empresa (RSE)	
B.	El sector.....	4
1.	Participación del sector privado empresarial en el cofinanciamiento de proyectos del Programa de Empresariado Social	
2.	Beneficiarios del Proyecto	
3.	Entidades intermediarias	
C.	Antecedentes de la Operación.....	6
D.	Estrategia del Proyecto.....	7
E.	Estrategia del Banco en el país.....	8
II.	EL PROYECTO.....	8
A.	Objetivos.....	8
B.	Descripción y Componentes.....	9
1.	Componente I: Cofinanciamiento de Sub-proyectos (BID US\$500.000 – Empresas Cofinanciadoras US\$500.000)	
2.	Componente II: Administración y Ejecución (BID: US\$150.000):	
C.	Costo y financiamiento.....	11
III.	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA.....	11
A.	Organismo ejecutor.....	11
B.	Ejecución y administración del Proyecto.....	11
1.	Coordinación y Asesoría del Proyecto	
2.	Identificación, Preparación de los Sub-proyectos	
3.	Mecanismo de aprobación interna de los sub-proyectos por parte del Banco	
4.	Seguimiento a la ejecución de los sub-proyectos	
C.	Adquisición de bienes y servicios.....	15
D.	Período de compromiso y desembolso de los fondos del Banco.....	15
E.	Indicadores de Desempeño.....	15
F.	Seguimiento y evaluación.....	16
G.	Auditoria.....	18
IV.	VIABILIDAD Y RIESGOS.....	18
A.	Viabilidad institucional.....	18
B.	Viabilidad socioeconómica.....	18
C.	Viabilidad financiera.....	18
D.	Aspectos Ambientales y Sociales.....	19
E.	Riesgos.....	19
F.	Justificación.....	20

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Proceso de formulación y aprobación de los Proyectos

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DE SDS/MSM

PREPARACIÓN:

Información y consultas realizadas durante el proceso de preparación y diseño del Proyecto.

Expresiones de interés de las empresas interesadas en participar en el Proyecto.

Resumen de la exploración preliminar realizada para el Proyecto BID/Sinergia

EJECUCIÓN:

Lineamientos Operativos del Proyecto

Formato para la Presentación de Propuestas de Sub-proyectos

Documentos del “Mejoramiento de la Efectividad del Programa de Empresariado Social” Julio 2003.

Guías para la evaluación y el seguimiento de Proyectos del Programa de Empresariado Social. Glenn Westley, SDS/MSM 2002.

Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Productivo

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
COF/CES	Representación del BID en El Salvador
ECF	Empresas Cofinanciadora de Suproyectos
PEA	Población Económicamente Activa
PES	Programa de Empresariado Social
RSE	Responsabilidad Social de las Empresas
SDS/MSM	División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa

**FACILIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICA
SINERGIA: FOMENTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS A TRAVÉS DEL
DESARROLLO DEL PEQUEÑO PRODUCTOR**

(TC-0211022)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora: Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su Representación en El Salvador (COF/CES), supervisará la Facilidad de Cooperación Técnica (denominada en adelante como el Proyecto).

Los sub-proyectos serán ejecutados por entidades ejecutoras elegibles según los criterios establecidos en la Política del Programa de Empresariado Social¹.

Monto y fuente:	<table border="0" style="margin-left: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><u>BID (US\$)</u></td> <td style="text-align: center;"><u>Local (US\$)</u></td> <td style="text-align: center;"><u>Total (US\$)</u></td> </tr> <tr> <td>Coop. Técnica no Reembolsable:</td> <td style="text-align: right;">650.000</td> <td style="text-align: right;">500.000</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">1,150.000</td> </tr> </table>	<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>	Coop. Técnica no Reembolsable:	650.000	500.000			1,150.000
<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>								
Coop. Técnica no Reembolsable:	650.000	500.000								
		1,150.000								

Los recursos provienen de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE).

Plazos:	Período de Compromiso: 24 meses Período de Desembolso: 48 meses
----------------	--

Oportunidad que justifica la intervención: Durante la Primera Conferencia de las Américas para la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), organizada por el BID en septiembre del 2002 en Miami, se abordaron temas que tenían como objetivo crear conciencia acerca de la importancia y los beneficios sociales, ambientales y financieros que conlleva la adopción de medidas de RSE. Asimismo, se concluyó que los objetivos de RSE coinciden con los objetivos de desarrollo del Grupo BID en el sentido que promueven el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. Por ello, el Grupo BID consideró desarrollar este *proyecto piloto* a través del cual utiliza su capacidad de convocatoria de los diferentes sectores, complementándolo con la flexibilidad que el Programa de Empresariado Social (PES) le brinda, para conformar alianzas con el sector privado empresarial y trabajar conjuntamente en el desarrollo económico y social de los grupos pobres y marginados en Latinoamérica y el Caribe.

¹ Los sub-proyectos estarán regulados por la misma normativa vigente para los proyectos PES (OP 706, OA 320, PR 601 y sus apéndices).

El Salvador tiene un sector empresario fuerte, articulado en sus relaciones y con posibilidades de comprender e involucrarse en una acción estratégica de desarrollo económico de los sectores más rezagados, pero con potencial productivo. *El interés del presente Proyecto, es apoyar y motivar a las empresas para que, dentro de sus acciones de RSE, encuentren la manera de canalizar aportaciones hacia grupos productivos pobres y marginados a través del cofinanciamiento de proyectos del PES.* La combinación entre RSE y PES se plantea como una estrategia de multiplicación de efectos a través de una sinergia que pretende: (i) potenciar el impacto del PES atendiendo demandas de proyectos de montos pequeños que normalmente no pueden ser financiados por el Banco por el costo de transacción; (ii) incrementar el volumen de fondos para El Salvador; y (iii) involucrar al sector de la mediana y gran empresa en el desarrollo del empresariado social fomentando simultáneamente una cultura de responsabilidad.

Objetivos:

El objetivo general del Proyecto es promover el desarrollo económico y la equidad social de los grupos pobres y marginados en El Salvador a través del financiamiento de sub-proyectos que proporcionen, en forma eficiente y sostenible servicios financieros, sociales y/o de desarrollo comunitario a la población objetivo.

Los objetivos específicos del Proyecto son: (i) desarrollar una estrategia de trabajo conjunto con el sector privado empresarial para apalancar recursos que apoyen el financiamiento de proyectos bajo el PES; (ii) cofinanciar pequeños proyectos económicos y productivos que resulten estratégicos para el desarrollo de los sectores pobres y marginados; y (iii) fortalecer a las organizaciones que apoyan a dichos sectores para que aumenten su eficiencia, sostenibilidad y autogestión a nivel institucional y de sus beneficiarios finales.

Descripción:

A través del Proyecto, las empresas salvadoreñas tendrán la oportunidad de cofinanciar directamente con el BID sub-proyectos de tipo productivo que beneficien a grupos de pequeños productores y/o microempresarios en los cuáles las empresas tengan un interés estratégico de apoyar como parte de sus actividades de RSE.

Componente I: Cofinanciamiento de Sub-proyectos (BID US\$500.000 – Empresas Cofinanciadoras US\$500.000) El Banco aportará hasta un máximo de US\$500.000 de Cooperación Técnica no-reembolsable para financiar sub-proyectos. El monto mínimo por sub-proyecto será de US\$50.000 y el máximo de US\$200.000. El Banco financiará hasta un máximo del 50% del monto total de cada sub-proyecto que las empresas

cofinanciadores (ECF) presenten, siempre y cuando la ECF aporte el 50% restante. Hasta un máximo del 25% del monto total del aporte de las empresas podrá ser en especie.

Las actividades que se financiarán en los sub-proyectos podrán incluir: (i) asistencia técnica y capacitación directa a productores y/o a las organizaciones a los apoyan; (ii) difusión y diversificación de opciones de producción y servicios; (iii) fomento de la competitividad y productividad de pequeños productores o microempresas; (iv) apoyo a la identificación y desarrollo de canales de comercialización; (v) fomento de la asociatividad productiva y empresarial; y (vi) mitigación de impacto ambiental de las actividades productivas realizadas. Esta lista es sólo enunciativa por lo que se podrán financiar todo tipo de actividad prevista en el marco de la política del PES.

Las actividades que se financien a través de cada sub-proyecto deberán demostrar claramente su adicionalidad a las actividades que tanto la entidad ejecutora como los beneficiarios ya vienen desarrollando sin el apoyo de estos fondos. Asimismo, los fondos de cofinanciamiento del Banco no podrán ser utilizados para financiar personal de la entidad ejecutora de los sub-proyectos; rubro que podrá ser considerado como aporte de contrapartida local en especie.

Componente II: Administración y Ejecución (BID: US\$150.000): El Banco aportará hasta un máximo de US\$150.000 de Cooperación Técnica no-reembolsable para: (i) la coordinación y asesoría del Proyecto; (ii) identificación, preparación y seguimiento de sub-proyectos; (iii) evaluación de impacto y auditoría de los sub-proyectos.

Revisión social y ambiental:

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 28 de febrero de 2003, revisó esta operación. Dentro de las condiciones de elegibilidad establecidas para cada sub-proyecto en los Lineamientos Operativos del Proyecto se han agregado los siguientes criterios: (i) no podrán financiarse actividades productivas que, de acuerdo a la Legislación Ambiental Nacional, sean nocivas para el medio ambiente; y (ii) las actividades económicas promovidas que tengan algún impacto ambiental controlable deberán incluir el financiamiento de las medidas de mitigación del mismo. Dentro de las actividades elegibles de financiamiento para los sub-proyectos están actividades relacionadas con la mitigación del impacto ambiental que la actividad productiva a la que se dedican los beneficiarios pueda estar causando. Asimismo, en la selección de sub-proyectos, se dará prioridad a los que fomenten la participación de la mujer y sectores indígenas.

Beneficiarios:

Los beneficiarios finales de este Proyecto son: (i) pequeños productores o microempresarios con potencial productivo que se ubican en el área de influencia de la empresa que cofinancia cada sub-proyecto; (ii) pequeños productores o microempresarios que tienen potencial para convertirse en proveedores de insumos o servicios a las empresas interesadas o bien ser sus clientes; (iii) microempresas conformadas por ex-empleados de las empresas participantes en el Proyecto y que necesitan apoyo para la generación de oportunidades económicas; y (iv) otros grupos que sean pobres o marginados, que presenten un potencial productivo y que las empresas, considerando su visión estratégica, estén interesadas en apoyar para contribuir al desarrollo económico y social del país.

Los principales problemas de este sector objetivo se resumen en los siguientes: (i) baja productividad; (ii) baja competitividad; (iii) bajo nivel de organización e insuficiente asociatividad para generar economías de escala; (iv) carencia de información y acceso a tecnologías apropiadas y de innovación para fomentar productos no tradicionales y con mayor valor agregado; y (v) débil capacidad para la comercialización de sus productos, entre otros problemas.

Coordinación con otros Donantes:

Los principales donantes del Proyecto son las mismas empresas que han expresado su adhesión y las que aún están en proceso de revisión y/o negociación de la propuesta. Los lineamientos operativos del Proyecto prevén mecanismos claros de coordinación con dichas empresas. Por otra parte, durante la etapa de análisis y diseño del proyecto, se contó con el apoyo logístico de Fundación CODESPA. Esta fundación ha intervenido en proyectos de RSE en otros países y existe la posibilidad que durante la ejecución del proyecto Sinergia pueda atraer la adhesión al proyecto de otras empresas que tienen inversiones en Centroamérica.

Estrategia del Banco de país/región y de sector:

La propuesta es consistente con la estrategia del Banco en El Salvador contenida en el documento país porque: (i) enfoca sus esfuerzos en áreas rurales y suburbanas; (ii) apoya a sectores vulnerables; (iii) promueve las alianzas y la participación del sector privado para el desarrollo del capital humano; y (iv) promueve proyectos que apoyen el incremento de la productividad, competitividad, búsqueda de nuevos mercados y asociatividad de pequeños productores con potencial productivo.

El Banco a través de la Política de Empresariado Social (OP-706) permite el financiamiento de operaciones de cooperación técnica que beneficien a múltiples instituciones intermediarias como parte integral de una Facilidad de Proyectos, tal cooperación técnica

puede ser utilizada para apoyar la organización y operación del mecanismo global, incluidos identificación, preparación y supervisión de los proyectos individuales.

Riesgos:

Si bien se cuenta con el compromiso de participación de cinco empresas como cofinanciadoras de sub-proyectos, la falta de antecedentes o experiencia previa de cofinanciamiento con el sector privado empresarial por parte del Banco en una iniciativa similar constituye el riesgo principal para el éxito de este Proyecto. Sin embargo, el Banco debería estar dispuesto a asumir dicho riesgo con tal de obtener los beneficios que una experiencia de trabajo conjunto con las empresas podrían generar para apoyar el desarrollo económico y social de grupos pobres y marginados en Latinoamérica y El Caribe a través del Programa de Empresariado Social (PES).

Otros riesgos del Proyecto son: (i) que los procesos y mecanismos internos de evaluación y aprobación de los sub-proyectos por parte del Banco sean poco ágiles y ello desanime la participación de las empresas; y (ii) que los costos de administración del Proyecto sean tan elevados y/o complejos que la propuesta no resulte una solución viable a las dificultades presentadas.

Para mitigar el primer riesgo el Proyecto propone: (i) aprobar dentro de este Proyecto un mecanismo simplificado para las gestiones internas del Banco en torno a la aprobación de los sub-proyectos; (ii) incluir recursos de Cooperación Técnica para apoyar el proceso de identificación, análisis, preparación, ejecución y seguimiento de los sub-proyectos; (iii) iniciar el apoyo a los empresarios para la identificación y ajustes de sub-proyectos que presentarán al Banco para su aprobación.

Para mitigar el segundo riesgo el Proyecto propone: (i) una estructura mínima de gestión con un Coordinador de Proyecto; (ii) mecanismos eficientes de coordinación con las empresas y de trabajo conjunto que eliminen gestiones burocráticas y costosas; y (iii) contratar, a tiempo parcial, un Asesor para el Proyecto, que tenga experiencia en el Programa de Empresariado Social, que este familiarizado con el diseño de la estrategia del Proyecto y que pueda apoyar el lanzamiento del mismo durante su primer año. Esto permitirá un arranque eficiente y sentar la base de coordinación y ejecución de la estrategia en vista de una ampliación futura del Proyecto.

Condiciones contractuales especiales:

Ninguna.

Informes, Evaluaciones y Auditoria:

Informes COF/CES y SDS/MSM obtendrán del Coordinador un informe trimestral sobre el estado de avance del Proyecto, agregando un resumen consolidado del avance de cada sub-proyectos cofinanciados. El informe destacará: (i) grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por las empresas, especialmente los financieros; (ii) estado de avance de la ejecución de los sub-proyectos; y (iii) dificultades encontradas y medidas que se adoptaron para superarlas; y (iv) recomendaciones y acciones que sean necesarias implementar para mejorar la efectividad del Proyecto.

El Asesor del Proyecto presentará cuatro informes de avance y un informe final. Los informes de avance se presentarán al Banco dentro de los 10 días posteriores a la finalización de la respectiva misión. Los informes de avance contendrán un resumen del estado de situación en la ejecución del Proyecto considerando los siguientes aspectos: (i) relación con las empresas; (ii) identificación de propuestas; (iii) desempeño del Coordinador; (iv) percepción de las ECF en cuanto a los beneficios que está obteniendo de participar en el Proyecto; y (v) logros alcanzados, dificultades encontradas, soluciones practicadas y recomendaciones. Dentro de los 15 días posteriores a la finalización de su contrato, el Asesor presentará al Banco un informe final enfocado a los mismos aspectos que los informes de avance. Pero profundizará su análisis y ofrecerá al Banco: (i) balance de las acciones realizadas durante el primer año de ejecución del Proyecto; (ii) viabilidad de replicar este Proyecto piloto en otros países y recomendaciones a tomar en cuenta; (iii) pertinencia de llevar a cabo una segunda fase del Proyecto para cofinanciar más iniciativas; y (iv) aspectos a tomar en cuenta para una segunda fase.

Evaluación. Se realizará una *evaluación de medio término* al cumplirse 24 meses de ejecución del Proyecto y analizará el conjunto de sub-proyectos en cualquier etapa de su ejecución. La evaluación ponderará cada sub-proyecto enfocando hacia: (i) el desempeño del ejecutor y/o de la ECF según corresponda, con especial atención en la aplicación de los fondos totales y en la ejecución de las actividades del sub-proyecto; (ii) los logros en el cumplimiento de los indicadores de desempeño del sub-proyecto al momento del corte evaluativo; (iii) la efectividad de la participación y cofinanciamiento de la ECF en efectivo y especie al sub-proyecto; y (iv) el avance en conocimiento adquirido sobre

los puntos estratégicos y organizaciones que apoyan el desarrollo productivo rural y urbano donde conviene invertir en vista a su potencial de desarrollo e impacto

Esta evaluación relevará y sistematizará la opinión de las ECF sobre la experiencia realizada con el Banco. Para este importante aspecto, el consultor realizará entrevistas individuales con cada empresa en la que se solicitará que participe además del representante de la ECF, un directivo de la empresa, preferentemente, y quien haya participado en las negociaciones con el Banco. En la entrevista no deberá participar el Coordinador ni el Asesor del Proyecto.

El relevamiento de opiniones empresarias se enfocará hacia los siguientes aspectos: (i) percepción de las empresas en cuanto a los beneficios que ha obtenido de participar en este Proyecto, y una comparación con los beneficios que esperaba tener al tomar la decisión de participar; (ii) eficiencia en los procesos de gestión, negociación del Proyecto y desembolso de los fondos; (iii) apoyo recibido para la formulación de los sub-proyectos y entidades ejecutoras; (iv) apoyo recibido durante la ejecución del sub-proyecto en el caso que hubiera sido solicitado por la empresa; y (v) apreciaciones generales, expectativas y sugerencias con relación a la experiencia de trabajo con el Banco.

Se espera que la evaluación incluya aspectos suficientes para ponderar el comportamiento general del Proyecto y tomar decisiones sobre la estrategia de trabajo junto al sector privado empresarial en El Salvador, su continuidad y dimensión. El informe de evaluación deberá ofrecer al Banco insumos para tomar decisiones en esta línea. Si el resultado muestra que las empresas tienen interés en seguir cofinanciando iniciativas de este tipo, el Banco podrá iniciar las gestiones necesarias para solicitar el financiamiento de una segunda fase del Proyecto.

Auditoria Dentro de los 90 días después de concluido el plazo para el último desembolso de los recursos de cofinanciamiento para cada sub-proyecto, la entidad ejecutora presentará un informe financiero dictaminado por autoridades independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco y la verificación del aporte de los fondos de contrapartida. Cada sub-proyecto deberá incluir una partida de financiamiento de estas auditorias individuales, las que serán financiadas con recursos del Banco.

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Contexto Social Económico y Productivo

1. El escenario del país.

- 1.1 El Salvador es un país con una población de 6,2 millones de habitantes, de los cuales, el 47,9 % (2001) viven en la pobreza¹. La agresiva política de reformas económicas practicada por El Salvador lo ubica, en América Latina y el Caribe, como país líder en libertades económicas². Mientras las reformas ampliaron el campo de acción de ciertos sectores privados, existen disparidades en el crecimiento de estos sectores, deterioro de la competitividad y situaciones de inequidad que dificultan la formación de capital social. Sólo como ejemplo de ello, se menciona la situación de pobreza ligada al sector agropecuario. El 67 % de la población laboral de El Salvador se distribuye en tres ramas: Agrícola-ganadera; Industria Manufacturera; y Comercio, Hotelería y Gastronomía. Entre ellas, la agrícola ganadera reúne la mayor cantidad con un (26%) que representa el 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) rural y el 21% de la actividad económica del país. No obstante, el 61,2% de la población rural es pobre.
- 1.2 El mantenimiento e incremento de estas disparidades incide sobre la convivencia social de diferentes modos: (i) generan condiciones de vida infrahumanas en los sectores más afectados; (ii) vulnera la capacidad de consumo en el mercado interno de bienes y servicios afectando la dinámica económica interna del país; (iii) desperdicia el potencial creativo, emprendedor y de trabajo de los sectores más vulnerables; y (iv) aumenta las tensiones y divisiones sociales propiciando condiciones poco favorables para la gobernabilidad política, los procesos democráticos, la integración social y el desarrollo humano. Estos aspectos generan fenómenos sociales, políticos y económicos que afectan el desarrollo del país y cuyas causas, efectos y costos son similares a los que acontecen en otros países de la región.
- 1.3 El Salvador tiene un sector empresarial fuerte, articulado en sus relaciones y con posibilidades de comprender e involucrarse en una acción estratégica de desarrollo económico de los sectores más rezagados, pero con potencial productivo. Además, en El Salvador existen iniciativas sobresalientes en la promoción de la responsabilidad social de la empresa (RSE)³. Entre los casos de RSE vinculados

¹ Informe de Desarrollo Humano. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. El Salvador 2001.

² El Índice de Libertades Económicas es un índice compuesto por diversidad de variables entre las que se destacan; carga tributaria, el marco regulatorio de la inversión extranjera, la estructura arancelaria, las regulaciones al sistema financiero la política monetaria y la existencia de mercados negros. Cuanto más bajo es su valor, mayor es el nivel de libertades económicas. El Salvador presenta un ILE de 1.25, el más bajo de Latinoamérica y el Caribe.

³ Se han desarrollado varios conceptos para definir que se entiende por Responsabilidad Social de la Empresa (RSE), en el párrafo 1.7 se describe el concepto de RSE que se utiliza para propósitos de este proyecto.

con actividades de proyección de empresas salvadoreñas hacia su comunidad se pueden mencionar los siguientes. (i) ADOC, una de la más grandes fábricas de calzados de la región, apoya financieramente a Centros de Educación Técnica para promover la capacitación de jóvenes de sectores sociales rezagados en vista a su inserción laboral; (ii) BON APPETIT, importante empresa de alimentos, fomenta la organización y la eficiencia de sus proveedores de servicios de venta y distribución facilitándoles financiamiento para la adquisición de vehículos y transporte aumentado así la competitividad de más de 100 microempresas vinculadas a la logística de la empresa; (iii) CESSA, la fábrica más grande centroamericana de cemento, a través de su Fundación, fomenta la diversificación e innovación productiva en cultivos ensayando variedades de productos cuyos resultados son puestos a disposición de pequeños productores agrícolas de la zona de Metapán donde se ubica la planta fabril; y (iv) LABORATORIOS LÓPEZ fomenta la competitividad de mujeres microempresarias manufactureras insertadas en las comunidades próximas a su planta.

- 1.4 Es por ello que en abril del presente año, el BID desarrolló una serie de consultas dentro del sector de las grandes y medianas empresas en El Salvador con el propósito de indagar la viabilidad de conformar una alianza entre el Banco y dicho sector para ejecutar un Proyecto orientado a promover el desarrollo económico de los sectores más pobres del país. La estrategia propuesta para este Proyecto combina dos líneas de acción: (i) el Programa del Empresariado Social (PES); y (ii) acciones enmarcadas dentro del marco de la Responsabilidad Social de las Empresas.

2. El BID y el Programa del Empresariado Social (PES)

- 1.5 El PES es un programa del Banco Interamericano de Desarrollo que ha capitalizado 25 años de experiencia en la ejecución y financiamiento de proyectos del sector microempresarial y pequeños productores rurales. El PES tiene como objetivo apoyar proyectos que promuevan la equidad social y el desarrollo económico de los grupos pobres y marginados, y que al mismo tiempo proporcionen en forma sostenible y eficiente servicios financieros, sociales y/o de desarrollo comunitario a esta población objetivo.
- 1.6 Las inversiones en desarrollo productivo en dichos sectores que presentan un potencial de crecimiento, contribuyen a: (i) reducir la pobreza mediante la creación de oportunidades para generar ingresos; (ii) generar empleo; (iii) contribuir al ingreso nacional y al crecimiento económico; (iv) mejorar la distribución del ingreso; (v) desarrollar el sector privado nivel local; y (vi) promover el espíritu empresarial. Desde sus inicios en 1978⁴ hasta diciembre del 2002, a través del PES se han financiado 556 operaciones por un monto mayor a US\$290 millones. Estas operaciones han beneficiado a más de un millón de microempresarios y pequeños productores urbanos y rurales y han creado y/o

⁴ Desde 1978 hasta 1998 los Proyectos del PES eran denominados como Pequeños Proyectos.

fortalecido más de tres millones de empleos en Latinoamérica y el Caribe. En el caso de El Salvador, en este período se han aprobado 24 proyectos por un monto superior a US\$11 millones⁵.

3. Responsabilidad Social de las Empresa (RSE)

- 1.7 La RSE es una línea de acción que está siendo promovida por el Banco a través de diversos Programas. Los beneficios de la promoción y adopción de prácticas de responsabilidad social en las empresas constituyen un mecanismo de doble vía. Por un lado la implementación de prácticas de RSE dentro de la empresa contribuye a incrementar su competitividad frente a otras empresas de la región y del mundo entero; teniendo un efecto directo en la productividad y creando una imagen positiva de las compañías a los ojos de consumidores, potenciales inversionistas, socios, empleados y la sociedad en general. Por el otro lado, la RSE tiene un efecto positivo en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad local.
- 1.8 RSE va más allá de la filantropía empresarial. La filantropía empresarial se refiere a todas las prácticas de las empresas relacionadas con apoyos financieros y donaciones para abordar diversos e importantes temas sociales (salud, educación, etc), emergencias nacionales y otros factores que afectan a grupos específicos. La RSE se refiere al conjunto de políticas y prácticas integradas en la estrategia de la empresa y que la orientan al respeto de valores éticos, al cumplimiento de la ley (fiscal, medioambiental, laboral, de derechos humanos, etc) y al respeto por sus trabajadores, consumidores, proveedores y la comunidad. Incluye también la participación activa de la empresa en el establecimiento de alianzas con las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos locales y organismos multilaterales para abordar los retos que enfrenta la sociedad para integrarse exitosamente en el proceso de globalización.
- 1.9 Las contribuciones de la empresa privada por causas sociales, no son algo nuevo y se expresan en una variada gama de actividades hacia dentro y fuera de las empresas. La mayoría de las empresas se sienten compelidas a donar, pero pocas han logrado hacerlo bien⁶. Sin embargo, es más reciente y cada vez más aceptada la concepción de que las intervenciones de una empresa en su entorno, tienen mayores beneficios para la sociedad y la empresa si son realizadas como “involucramiento estratégico”. Es decir, la empresa decide en qué, porqué y cómo invertir y puede hacerlo desde su experiencia y conocimientos adquiridos en la gestión de su negocio. La inversión social que parte de esa reflexión consigue un impacto mayor ya que abre las puertas de la empresa al ofrecer no sólo recursos financieros para causas sociales sino conocimientos, tiempo y herramientas conocidas por la empresa que pueden ser de gran utilidad para sectores desfavorecidos de su entorno.

⁵ Estadísticas de SDS/MSM para la preparación del libro “Macroimpacto con microdinero” a ser publicado en el año 2004.

⁶ Cfr. “¿Vale la pena la generosidad corporativa?”, por Michel Porter y Mark Kramer, Revista Summa, Abril de 2003, Tomado de Harvard Business Review

- 1.10 La clave está en encontrar esas intervenciones que permitan a la empresa aportar lo que sabe hacer y canalizarlo adecuadamente. Tomando en cuenta que las empresas no funcionan aisladas de la sociedad, el contribuir al mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de países en desarrollo puede dar lugar a nuevas zonas productivas e incluso a un nuevo mercado para sus productos. Este tipo de intervenciones además de promover un desarrollo de las comunidades afectadas, suelen acarrear un enriquecimiento de la empresa en el ámbito de los valores corporativos, motivación del personal y los consumidores, pudiendo llegar a ampliar los segmentos de mercado.
- 1.11 Para alcanzar ese involucramiento estratégico, la compañía debe seleccionar el área de intervención y la manera de generar sinergia. Es decir, tiene que descubrir cuáles son las necesidades prioritarias de la comunidad y las que encajan mejor con las competencias e intereses de la empresa. *El interés del presente Proyecto, es apoyar y motivar a las empresas para que encuentren la manera de canalizar aportaciones no sólo financieras sino de tecnologías, conocimientos, mercados y oportunidades hacia grupos productivos pobres y marginados a través del cofinanciamiento de proyectos del PES.*

B. El sector

1. Participación del sector privado empresarial en el cofinanciamiento de proyectos del Programa de Empresariado Social

- 1.12 En el contexto del presente Proyecto se entiende por sector privado empresarial al sector salvadoreño de la mediana y gran empresa. El tamaño de estas empresas, según los puestos de trabajo, oscila aproximadamente entre 200 y 5500 empleados. No obstante, si bien el tamaño de la empresa es importante, los aspectos que más se tuvieron en cuenta para el diseño del presente Proyecto son: (i) la disposición de estas empresas a involucrarse en prácticas de RSE enfocadas al desarrollo económico de los más pobres; y (ii) las posibilidades de cofinanciar las iniciativas.
- 1.13 En los sondeos preliminares con el sector privado local realizados antes y durante la etapa de análisis del Proyecto, se han constatado tres aspectos importantes: (i) el sector empresarial de El Salvador muestra disposición al cofinanciamiento de pequeños proyectos con el Banco; (ii) varias empresas están promoviendo proyectos de desarrollo social en el marco de la RSE; y (iii) varias de las empresas contactadas carecen de la experiencia capitalizada por el PES y ven en el Programa una oportunidad para aliarse a sus objetivos enfocando sus propios recursos hacia el desarrollo productivo de los sectores más rezagados. La conjunción de estos tres elementos representa una oportunidad para desarrollar una sinergia entre el Banco, las empresas y el sector objetivo del PES y practicar un involucramiento estratégico según los conceptos de RSE en los que se apoya el Proyecto.
- 1.14 Hay que destacar que varios empresarios interesados en el Proyecto carecen de propuestas concretas y tienen poca experiencia en la identificación del tipo de proyectos que financia el PES. Se muestran dispuestos a comprometer recursos pero al no tener proyectos concretos no pueden decidir el aporte para el

cofinanciamiento con el Banco. Estos empresarios necesitan orientación y apoyo técnico en la identificación de sub-proyectos.

- 1.15 Por ello, el Proyecto requiere de un apoyo preliminar por parte del Banco que permita avanzar en las siguientes acciones: (i) apoyar a las empresas cofinanciadoras (ECF) en la identificación y formulación de sub-proyectos puntuales para cofinanciarlos con el Banco; (ii) la evaluación y aprobación de dichos sub-proyectos por parte del Banco; y (iii) el financiamiento conjunto de los sub-proyectos.
- 1.16 El Proyecto requiere de mecanismos ágiles en los procesos de gestión por parte del Banco por varios motivos: (i) los montos de los sub-proyectos son muy pequeños y no justifican gestiones individuales a nivel del Banco; (ii) los empresarios prefieren una relación individual de cofinanciamiento con el Banco y no formar un “grupo” empresario de contraparte local, por lo cual hay que negociar y acordar individualmente con cada empresa; (iii) es necesario desarrollar con cada empresa un apoyo preliminar en la identificación y/o ajuste de sus propuestas según los lineamientos del PES; y (iv) para aprovechar la oportunidad y los beneficios de acciones conjuntas con el sector privado empresarial que está acostumbrado a procesos ágiles de gestión y ejecución.
- 1.17 Asimismo, no es conveniente avanzar en las negociaciones y acciones que logren la adhesión de los empresarios al Proyecto, ni fomentar expectativas, sin que el Banco asigne los recursos para financiar los pequeños sub-proyectos viables (PES-RSE) que surjan del apoyo técnico al sector privado empresarial.
- 1.18 El Proyecto suma beneficios en varias direcciones: (i) un efecto de apalancamiento de sus fondos para el PES mediante un mecanismo de co-financiamiento junto al sector privado empresarial; (ii) fomenta una de las áreas de la Responsabilidad Social de las Empresas; (iii) enfoca el co-financiamiento a sectores sociales pobres con capacidad productiva y que necesitan apoyo para poder mejorar su productividad; y (iv) ofrece al sector privado empresarial la oportunidad de nutrirse de los aprendizajes y experiencias del Programa del Empresariado Social, siendo éste un aspecto innovador de la propuesta.

2. Beneficiarios del Proyecto

- 1.19 Los beneficiarios finales de este Proyecto son: (i) pequeños productores o microempresarios con potencial productivo que se ubican en el área de influencia de la empresa que cofinancia cada sub-proyecto; (ii) pequeños productores o microempresarios que tienen potencial para convertirse en proveedores de insumos o servicios a las empresas interesadas o bien ser sus clientes; (iii) microempresas conformadas por ex-empleados de las empresas participantes en el Proyecto y que que necesitan apoyo para la generación de oportunidades económicas; y (iv) otros grupos que sean pobres o marginados, que presenten un potencial productivo y que las empresas, considerando su visión estratégica, estén interesadas en apoyar para contribuir al desarrollo económico y social del país.

- 1.20 Las experiencias del Banco en El Salvador, más las desarrolladas por organizaciones no gubernamentales (ONG) que apoyan a pequeños productores, confirman que los principales problemas del sector objetivo se resumen en los siguientes: (i) baja productividad; (ii) baja competitividad; (iii) bajo nivel de organización e insuficiente asociatividad para generar economías de escala; (iv) carencia de información y acceso a tecnologías apropiadas y de innovación para fomentar productos no tradicionales y con mayor valor agregado; y (v) débil capacidad para la comercialización de sus productos, entre otros problemas.

3. Entidades intermediarias

- 1.21 Para que el BID y el sector privado empresarial puedan canalizar los recursos de este Proyecto en forma efectiva, existen en El Salvador organizaciones que trabajan directamente con el sector objetivo del Proyecto. Entre ellas se puede mencionar: ONG, las mismas fundaciones de las empresas, cooperativas, asociaciones y grupos de productores, pequeñas fundaciones, gremios, y alcaldías que ejecutan planes de desarrollo local integrados a fundaciones de empresas y/o a grupos de productores.
- 1.22 Estas entidades intermediarias tienen un contacto directo con los grupos que se pretende beneficiar con el Proyecto y por lo tanto cuentan con mayor capacidad y experiencia para contribuir a identificar y solucionar los problemas que estos enfrentan. Esta realidad fue afirmada por el fundador de World Business Council for Sustainable Development, señor Stephan Schmidheiny: “Estoy hablando de algo mucho más radical que la caridad. Estoy haciendo un llamado a las compañías para que busquen oportunidades de insertar a los más pobres en el mercado, de modo tal que se beneficien tanto los pobres como la compañía misma. Esto significará, en gran medida, que la gente de negocios deberá trabajar con ONG y sus líderes. Las ONG conocen a los pobres, sus posibilidades y necesidades; las compañías saben cómo innovar e introducir esas innovaciones en el mercado. Juntos pueden formar asociaciones poderosas y mutuamente beneficiosas que logren resultados que, tarde o temprano, hasta los políticos deberán reconocer.”⁷

C. Antecedentes de la Operación

- 1.23 Durante la Primera Conferencia de las Américas para la Responsabilidad Social de las Empresas, organizada por el BID en septiembre del 2002 en Miami, se abordaron temas que tenían como objetivo crear conciencia acerca de la importancia y los beneficios sociales, ambientales y financieros que conlleva la adopción de medidas de RSE. Asimismo, se concluyó que los objetivos de RSE coinciden con los objetivos de desarrollo del Grupo BID en el sentido que promueven el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades. Por ello, el Grupo BID consideró desarrollar este *proyecto piloto* a través del cual utiliza su

⁷ Más información sobre conceptos y casos de RSE en el documento: “Responsabilidad social empresarial y desarrollo productivo” que se encuentra en los archivos técnicos del Proyecto.

capacidad de convocatoria de los diferentes sectores, complementándolo con la flexibilidad que el Programa de Empresariado Social le brinda, para conformar alianzas con el sector privado empresarial y trabajar conjuntamente en el desarrollo económico y social de los grupos pobres y marginados en Latinoamérica y el Caribe.

- 1.24 En este sentido, el 14 de febrero del 2003, la SDS/PEF aprobó el Perfil para la elaboración del Proyecto Sinergia: Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a través del Desarrollo del Pequeño Productor (TC-0211022) dentro del marco del Programa del Empresariado Social. Durante los meses de abril a junio se realizaron las consultas con 25 diferentes empresarios y 6 organizaciones de desarrollo salvadoreñas para el diseño del Proyecto. La información de las actividades realizadas y las empresas contactadas se encuentra disponible en los archivos técnicos del Proyecto.
- 1.25 Hasta el 26 de septiembre del 2003, cinco empresas habían manifestado por escrito su interés de participar en el Proyecto, siendo estas: (i) Amanco El Salvador, (ii) Banco Cuscatlán, (iii) Adoc, (iv) Bon Appetit, y (v) BBVA Crecer; dichas comunicaciones se encuentran en los archivos técnicos del Proyecto. Asimismo, el Banco está pendiente de obtener la respuestas de otras cinco empresas que han expresado interés en participar.
- 1.26 Por su parte, el Gobierno de El Salvador, mediante la Secretaría Técnica de la Presidencia de la República, otorgó su no-objeción al Proyecto propuesto mediante la nota ST/CRA/127/2003, con fecha 12 de septiembre del 2003.

D. Estrategia del Proyecto

- 1.27 La combinación entre RSE y PES se plantea como una estrategia de multiplicación de efectos a través de una sinergia que pretende: (i) potenciar el impacto del PES atendiendo demandas de proyectos de montos pequeños que normalmente no pueden ser financiados por el Banco por el costo de transacción; (ii) incrementar el volumen de fondos para El Salvador; e (iii) involucrar al sector de la mediana y gran empresa en el desarrollo del empresariado social fomentando simultáneamente una cultura de responsabilidad.
- 1.28 El Banco a través de la Política de Empresariado Social (OP-706) permite el financiamiento de operaciones de cooperación técnica que benefician a múltiples instituciones intermediarias como parte integral de una Facilidad de Proyectos, tal cooperación técnica puede ser utilizada para apoyar la organización y operación del mecanismo global, incluidos identificación, preparación y supervisión de los proyectos individuales.
- 1.29 Lo anterior sugiere la aplicación de un *proyecto piloto* que tome como base la política del PES y se complemente con mecanismos que combinen: (i) rigurosidad en la identificación y evaluación de propuestas; (ii) agilidad en la aprobación de sub-proyectos y desembolsos de fondos; y (iii) disponibilidad inmediata de fondos de cooperación técnica para apoyar el proceso de identificación y preparación de

propuestas de cofinanciamiento. La aprobación del presente Proyecto permitirá: (i) firmar oportunamente con cada empresa una carta de intención de participación; (ii) la contratación de un consultor que ejerza el rol de coordinador del Proyecto e inicie el apoyo a los empresarios para la identificación y formulación de sub-proyectos; e (iii) identificar y aprobar los primeros sub-proyectos a ser cofinanciados por el Proyecto.

E. Estrategia del Banco en el país

- 1.30 La propuesta es consistente con la estrategia del Banco en El Salvador, contenida en el documento país porque: (i) enfoca sus esfuerzos en áreas rurales y suburbanas; (ii) apoya a sectores vulnerables; (iii) promueve las alianzas y la participación del sector privado para el desarrollo del capital humano; y (iv) promueve proyectos que apoyen el incremento de la productividad, competitividad, búsqueda de nuevos mercados y asociatividad de pequeños productores con potencial productivo.
- 1.31 **Coordinación con otros Donantes.** Los principales donantes del Proyecto son las mismas empresas que han expresado su adhesión y las que aún están en proceso de revisión y/o negociación de la propuesta. Los lineamientos operativos del Proyecto prevén mecanismos claros de coordinación con dichas empresas. Por otra parte, durante la etapa de análisis y diseño del Proyecto, se contó con el apoyo logístico de Fundación CODESPA. Esta fundación ha intervenido en proyectos de RSE en otros países y existe la posibilidad que durante la ejecución del Proyecto Sinergia pueda atraer la adhesión de otras empresas que tienen inversiones en Centroamérica.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general del Proyecto es promover el desarrollo económico y la equidad social de los grupos pobres y marginados en El Salvador a través del financiamiento de sub-proyectos que proporcionen, en forma eficiente y sostenible servicios financieros, sociales y/o de desarrollo comunitario a la población objetivo.
- 2.2 Los objetivos específicos del Proyecto son: (i) desarrollar una estrategia de trabajo conjunto con el sector privado empresarial para apalancar recursos que apoyen el financiamiento de proyectos bajo el PES; (ii) cofinanciar pequeños proyectos económicos y productivos que resulten estratégicos para el desarrollo de los sectores pobres y marginados; y (iii) fortalecer a las organizaciones que apoyan a dichos sectores para que aumenten su eficiencia, sostenibilidad y autogestión a nivel institucional y de sus beneficiarios finales.

B. Descripción y Componentes

- 2.3 A través del Proyecto, las empresas salvadoreñas tendrán la oportunidad de cofinanciar directamente con el BID sub-proyectos de tipo productivo que beneficien a grupos de pequeños productores y/o microempresarios en los cuales las empresas tengan un interés estratégico de apoyar como parte de sus actividades de RSE.

1. Componente I: Cofinanciamiento de Sub-proyectos (BID US\$500.000 – Empresas Cofinancadoras US\$500.000)

- 2.4 El Banco aportará hasta un máximo de US\$500.000 de Cooperación Técnica no-reembolsable para financiar sub-proyectos. El monto mínimo por sub-proyecto será de US\$50.000 y el máximo de US\$200.000. El Banco financiará hasta un máximo del 50% del monto total de cada subproyecto que las empresas cofinancadoras (ECF) presenten, siempre y cuando la ECF aporte el 50% restante. Hasta un máximo del 25% del monto total del aporte de las empresas podrá ser en especie.
- 2.5 Las actividades que se financiarán en los sub-proyectos podrán incluir: (i) asistencia técnica y capacitación directa a productores y/o a las organizaciones a los apoyan; (ii) difusión y diversificación de opciones de producción y servicios; (iii) fomento de la competitividad y productividad de pequeños productores o microempresas; (iv) apoyo a la identificación y desarrollo de canales de comercialización; (v) fomento de la asociatividad productiva y empresarial; y (vi) mitigación de impacto ambiental de las actividades productivas realizadas. Esta lista es sólo enunciativa por lo que se podrán financiar todo tipo de actividad prevista en el marco de la política del PES¹.
- 2.6 Las actividades que se financien a través de cada sub-proyecto deberán demostrar claramente su adicionalidad a las actividades que tanto la entidad ejecutora como los beneficiarios ya vienen desarrollando sin el apoyo de estos fondos. Asimismo, los fondos de cofinanciamiento del Banco no podrán ser utilizados para financiar personal de la entidad ejecutora de los sub-proyectos; rubro que podrá ser considerado como aporte de contrapartida local en especie.

2. Componente II: Administración y Ejecución (BID: US\$150.000):

- 2.7 El Banco aportará hasta un máximo de US\$150.000 de Cooperación Técnica no-reembolsable para: (i) la coordinación y asesoría del Proyecto; (ii) identificación, preparación y seguimiento de sub-proyectos; y (iii) evaluación de impacto y auditoría de los sub-proyectos.
- 2.8 **Coordinación y Asesoría del Proyecto:** El Banco contratará a un consultor como *Coordinador del Proyecto* que tendrá bajo su responsabilidad las siguientes

¹ Los sub-proyectos estarán regulados por la misma normativa vigente para los proyectos PES (OP 706, OA 320, PR 601 y sus apéndices).

actividades: (i) orientar a las empresas cofinanciadoras (ECF) para la identificación de sub-proyectos; (ii) apoyar el proceso de análisis de factibilidad y ajuste de las propuestas según los formatos y lineamientos del PES y sus facilidades, garantizando que los sub-proyectos que se presenten al Banco cumplan con todos los requisitos del PES; (iii) procesar los desembolsos de los recursos del Banco para cada sub-proyecto; (iv) dar seguimiento y llevar el control de la ejecución de los sub-proyectos; y (v) elaborar informes de avances sobre el proceso de ejecución del Proyecto. El Coordinador trabajará durante 24 meses del Proyecto a tiempo completo y los 24 meses restantes será contratado a tiempo parcial, según las necesidades de ejecución y seguimiento que el Proyecto requiera.

- 2.9 Con el propósito de apoyar los procesos de ejecución del Proyecto y favorecer la consolidación del esquema operativo durante el primer año, el Banco contratará, a tiempo parcial, un consultor con experiencia internacional en diseño y ejecución de proyectos PES y generación de alianzas estratégicas con el sector privado como *Asesor del Proyecto*. El Asesor del Proyecto tendrá las siguientes responsabilidades: (i) apoyar el proceso de arranque del Proyecto; (ii) orientar y asesorar al Coordinador en la planificación y ejecución de sus responsabilidades; (iii) apoyar al Coordinador en la identificación y análisis de propuestas según las políticas del PES; (iv) visitar a las empresas interesadas en presentar propuestas y asesorar al Coordinador para el desarrollo de vínculos efectivos con las (ECF) cofinanciadoras; (v) apoyar el proceso de presentación y aprobación de los sub-proyectos que se presentan a consideración del Banco; (vi) elaborar una línea de base para medir los resultados e impacto del Proyecto y una línea de base referencial para adaptar a cada sub-proyecto; (vii) elaborar un plan de promoción y disseminación del Proyecto que incluya a las ECF; y (viii) proponer los cambios y ajustes que considere conveniente para la efectividad de los procesos de gestión y ejecución del Proyecto. El Asesor será contratado por un total de 50 días distribuidos durante los primeros 18 meses de ejecución del Proyecto.
- 2.10 **Identificación, Preparación y Seguimiento de los Sub-proyectos:** El Banco financiará las siguientes actividades para brindar apoyo técnico a las ECF y la entidades ejecutoras de los sub-proyectos: (i) talleres de lanzamiento y coordinación del Proyecto en el cual se explicarán a las ECF los procedimientos y acciones esenciales para la identificación, formulación y preparación de propuestas, criterios de elegibilidad de proyectos y el plan de trabajo del Proyecto; (ii) asistencia técnica para la identificación, formulación y presentación de sub-proyectos; y (iii) actividades de seguimiento a la ejecución de los sub-proyectos que sean aprobados por el Banco.
- 2.11 En los archivos técnicos del Proyecto se incluyen Lineamientos Operativos que explican en detalle el perfil, las responsabilidades y los aspectos que deberán ser tomados en cuenta para el reclutamiento y la contratación del Coordinador y Asesor del Proyecto, así como los mecanismos sugeridos para el desarrollo de los talleres de coordinación y lanzamiento.

C. Costo y financiamiento

- 2.12 El Proyecto tendrá un costo total de US\$1,150.000. El Banco aportará US\$650.000 como Cooperación Técnica no-reembolsable, de los cuales US\$500.000 serán para cofinanciar sub-proyectos y US\$150.000 para financiar la administración y ejecución del Proyecto. Las ECF aportarán hasta US\$500.000 en calidad no-reembolsable para cofinanciar sub-proyectos.

Componentes (Cifras en US\$)	BID	ECF	Total
Componente I: Cofinanciamiento de Subproyectos	500.000	500.000	1.000.000
Componente II: Administración y Ejecución	150.000		150.000
Coordinación y Asesoría del Proyecto	107.000		
Identificación, Preparación y Seguimiento de Proyectos	30.000		
Evaluación	13.000		
Total	650.000	500.000	1.150.000

III. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

A. Organismo ejecutor

- 3.1 El Banco será responsable de *supervisar la ejecución* del Proyecto. La Representación del BID en El Salvador (COF/CES) tendrá la responsabilidad básica del Proyecto, en coordinación con la División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SDS/MSM), quien tendrá la responsabilidad técnica del mismo.
- 3.2 Los sub-proyectos podrán ser ejecutados por: (i) las ECF que quieran y tengan la capacidad para implementar directamente el sub-proyecto de empresariado social que están cofinanciando; (ii) las fundaciones de las ECF; (iii) ONG, cooperativas, asociaciones, grupos de productores, pequeñas fundaciones, gremios que trabajan o representan a comunidades o sectores de pequeños productores y/o microempresarios urbanos y rurales y que requieren de apoyo financiero y técnico para mejor desarrollar sus iniciativas productivas; y (iv) alcaldías que ejecutan planes de desarrollo local integrados a fundaciones de empresas y/o a grupos de productores. En cualquiera de los casos, el Banco aplicará los criterios de elegibilidad previstos en la Política del Programa del Empresariado Social y/o las que determine el Banco al momento de la aprobación del Proyecto.

B. Ejecución y administración del Proyecto

1. Coordinación y Asesoría del Proyecto

- 3.3 Considerando que la ejecución del Proyecto estará a cargo de COF/CES, que este proyecto *piloto* es innovador para el Banco y que también se procura el menor costo posible de administración, COF/CES contratará un consultor para ejercer el rol de Coordinador del Proyecto, quien será responsable de la ejecución y administración del Proyecto.

- 3.4 Antes que cada empresa (ECF) reciba el apoyo del Coordinador del Proyecto, el Banco solicitará a las empresas participantes que designen a una persona representante. Esta persona será el gestor y coordinador de los sub-proyectos PES de la ECF ante el Banco y tendrá al menos las siguientes funciones: (i) ser el interlocutor oficial de la empresa ante el Banco en relación a la gestión y ejecución de los pequeños sub-proyectos; (ii) facilitar la información y medios necesarios para lograr una formulación viable de los sub-proyectos; (iii); gestionar hacia dentro de la ECF los recursos y aportes de cofinanciamiento que se incluirán en el convenio que la empresa firmará con el Banco; y (iv) coordinar con el Coordinador del Proyecto todas las actividades necesarias para una gestión y ejecución eficiente de los sub-proyectos, incluyendo las actividades de seguimiento y de evaluación de impacto. El Coordinador establecerá una agenda de trabajo con cada ECF de manera que pueda apoyarlas efectivamente y realizará un seguimiento de los sub-proyectos acordando con las empresas el tiempo y forma de esta actividad. Asimismo, el Coordinador del Proyecto, en conjunto con los representantes de las ECF, realizarán visitas a campo que permitirán observar de manera directa el avance y situación de las acciones financiadas.
- 3.5 Con el propósito de apoyar un ágil arranque del Proyecto, favorecer la consolidación del esquema operativo y los procesos esenciales durante los primeros meses de ejecución, el Banco contratará un consultor que cumplirá la función de *Asesor del Proyecto*. Este consultor deberá tener amplia experiencia, de preferencia a nivel internacional, en la elaboración y ejecución de proyectos del PES y experiencia en la generación de alianzas estratégicas entre el sector privado y público para el desarrollo de proyectos.
- 3.6 Tanto el Coordinador como el Asesor del Proyecto reportarán directamente al Banco. El Banco deberá notificar oficialmente a las ECF del nombramiento del Coordinador y Asesor del Proyecto

2. Identificación, Preparación de los Sub-proyectos

- 3.7 Talleres de Coordinación y Lanzamiento: Antes de iniciar el apoyo a las empresas y una vez que éstas hayan designado a su correspondiente representante ante el Proyecto, se realizará un taller de coordinación y lanzamiento que se desarrollará en dos fases: (i) un taller interno con el equipo de Proyecto del Banco que tendrá como objetivo lograr una visión compartida sobre los procesos y criterios de ejecución del mismo; y (ii) un taller de lanzamiento con los representantes de todas las ECF que tendrá como objetivo lograr que las ECF adquieran una visión clara sobre los procesos y criterios del Proyecto fomentando condiciones previas favorables a la ejecución de los sub-proyectos. Para el desarrollo de ambos talleres se tomará en cuenta los Lineamientos Operativos del Proyecto y los materiales que fueron estudiados durante el taller de efectividad del Programa de Empresariado Social que se llevó cabo en Washington durante el mes de julio del 2003, los cuales forman parte de los archivos técnicos del Proyecto.

- 3.8 Identificación de sub-proyectos: Las ECF, a través de su representante, serán las responsables de realizar los procesos que conduzcan a la identificación de iniciativas que tengan interés en cofinanciar. Cada ECF decidirá oportunamente y de acuerdo a su interés, qué tipo de acción o actividad desea cofinanciar y presentará su propuesta al Banco para su consideración y aprobación. En el caso en que la ECF decida delegar en una tercera entidad la ejecución del sub-proyecto, el Coordinador se deberá hacer la consulta al Departamento Legal del Banco sobre la elegibilidad de dicha entidad antes de presentar la propuesta del sub-proyecto para consideración y aprobación del Banco.
- 3.9 El Coordinador y el Asesor del Proyecto *apoyarán* al representante de la ECF y a los profesionales que formen su equipo en las siguientes actividades: (i) el proceso de identificación de ideas de sub-proyectos y de entidades intermediarias con la capacidad para ejecutar los sub-proyectos, en el caso que la ECF quisiera delegar la ejecución a un tercero; y (ii) análisis de las ideas de sub-proyectos incluyendo vistas de campo para determinar si son elegibles de financiamiento por parte del Proyecto.
- 3.10 Para el proceso de identificación de propuestas la ECF y el Coordinador tomarán en cuenta los Criterios de Elegibilidad descritos en los Lineamientos Operativos que se adjuntan como archivos técnicos del Proyecto. El Coordinador, previa autorización del Especialista de COF/CES responsable de la ejecución del PES, podrá gestionar recursos del Proyecto para contratar consultores especializados que apoyen a las ECF cuando el proceso de identificación y formulación de proyectos así lo requiera.
- 3.11 La ECF se hará cargo de los gastos relacionados: (i) la movilidad y/o estadía de su representante para visitas a localidades, grupos de productores u organizaciones de interés de la empresa; (ii) comunicaciones y gestiones varias que favorezcan la obtención de información de interés para la ECF; (iii) actividades adicionales que la ECF requiera de diagnóstico participativo, sensibilización y/o difusión con los sectores beneficiarios. Asimismo, las ECF pondrán a disposición de su representante los recursos y equipos necesarios para la identificación y formulación de sus propuestas como por ejemplo: (i) técnicos especialistas según la actividad económica y productiva que la empresa desea promover con el Proyecto; (ii) equipo y sistemas informáticos básicos; (iii) lugar de trabajo para tareas de gabinete, y (iv) insumos básicos de oficina.
- 3.12 Preparación y presentación de propuestas. La ECF y la entidad propuesta como ejecutora del sub-proyecto formularán su propuesta tomando como referencia el formato que se adjunta en los archivos técnicos del Proyecto. La información principal que deberá contener la propuesta es: (i) problemas que se quieren resolver con el Proyecto, objetivos y actividades que se financiarán; (ii) responsabilidad de la ejecución; (iii) beneficiarios; (iv) descripción detallada de las actividades que se financiarán con los recursos del sub-proyecto, necesidades de contratación, adquisición y asistencia técnica; (v) resultados esperados, indicadores de desempeño y evaluaciones; (vi) presupuesto detallado; (vii) duración, desembolsos y condiciones contractuales; (viii) aspectos ambientales y sociales; y (ix) una carta

de la ECF en donde se compromete a realizar el aporte de cofinanciamiento al sub-proyecto.

- 3.13 El Coordinador tendrá las siguientes responsabilidades: (i) orientar a la ECF y la entidad ejecutora en la formulación de la propuesta de sub-proyecto; (ii) hacer las consultas internas al Banco que facilite la formulación de una propuesta viable, tanto en contenido como en formato; (iii) revisar las propuestas de sub-proyectos que presenten y sugerir los cambios y ajustes para que cumplan con los criterios de elegibilidad del PES; y (iv) realizar una revisión de la propuesta para emitir su conformidad técnica.

3. Mecanismo de aprobación interna de los sub-proyectos por parte del Banco

- 3.14 La evaluación y aprobación de los sub-proyectos la realizará el Banco según el siguiente mecanismo simplificado: (i) una vez el Coordinador del Proyecto emita su conformidad técnica con la propuesta, la ECF la presentará formalmente, a través del especialista responsable de los Proyectos PES en COF/CES para consideración y aprobación del Banco; (ii) el especialista de COF/CES, en coordinación con SDS/MSM, revisarán la propuesta y la remitirán al Representante con la recomendación que sea aprobado; (iii) el Representante de COF/CES será el responsable de aprobar cada sub-proyecto; (iv) el Departamento Legal del Banco preparará el Convenio de Cooperación Técnica del sub-proyecto aprobado; (v) los Convenio de Cooperación Técnica serán firmados por las partes involucradas en el sub-proyecto: el Banco, quien delegará la firma en el Representante del BID en El Salvador, el Representante Legal de la ECF y el representante Legal de la entidad intermediaria responsable de la ejecución del Proyecto, si es del caso; (vi) el Representante de COF/CES girará la orden para el desembolso de los recursos. En el Anexo II del Proyecto se incluye un diagrama con el ciclo de formulación y aprobación de sub-proyectos.

4. Seguimiento a la ejecución de los sub-proyectos

- 3.15 El Coordinador realizará un seguimiento de la ejecución de los sub-proyectos con el propósito de observar y apoyar el desarrollo efectivo de los mismos. El seguimiento de los sub-proyectos se coordinará con las ECF. Las visitas a campo por parte del Coordinador permitirán observar de manera directa el avance y situación de las acciones financiadas.
- 3.16 El Coordinador realizará como mínimo dos visitas de campo anuales a cada sub-proyecto. Los gastos de movilidad y alimentación serán cubiertos con fondos de Cooperación Técnica. El Coordinador presentará una agenda de trabajo a su responsable directo en la Representación del Banco para autorizar el gasto de la partida para administración del Proyecto.
- 3.17 Durante las visitas de seguimiento el Coordinador enfocará su observación a: (i) estado de avance de las acciones según el plan de operaciones del sub-proyecto; (ii) desempeño de la institución ejecutora; (iii) participación de los beneficiarios y

opinión de ellos sobre la ejecución de las actividades; (iv) dificultades encontradas y logros alcanzados. Si el Coordinador identificara problemas en la ejecución de los sub-proyectos que necesitan apoyo de un especialista, éste podrá utilizar los fondos asignados al seguimiento del Proyecto para contratar la asistencia técnica puntual requerida. Para lo anterior, el Coordinador deberá escribir un reporte que describa los problemas de ejecución identificados y las soluciones propuestas y remitirlo para su aprobación al especialista de COF/CES responsable del PES.

- 3.18 El Coordinador en conjunto con el Representante de la ECF propondrá actividades que promuevan el involucramiento del personal, equipo gerencial y juntas directivas de las ECF en los sub-proyectos y con los beneficiarios de estos.

C. Adquisición de bienes y servicios

- 3.19 La adquisición de bienes y servicios relacionados y la selección y contratación de servicios de consultoría financiados con recursos de la cooperación técnica serán llevados a cabo de conformidad con los procedimientos de adquisiciones del Banco.

D. Período de compromiso y desembolso de los fondos del Banco

- 3.20 **Plazo de compromiso.** La totalidad de los recursos aportados por el Banco para el Componente I deberán ser comprometidos en un plazo máximo de 24 meses contando a partir de la fecha del primer desembolso de los recursos del Componente II. Los fondos que no hayan sido efectivamente comprometidos al cofinanciamiento sub-proyectos dentro de dicho plazo serán cancelados.
- 3.21 **Plazo de Desembolso:** El plazo de desembolsos para el Proyecto será de 48 meses. Los sub-proyectos cuyos montos totales no superen los US\$70.000 (BID US\$35.000) podrán beneficiarse con un único desembolso. Los sub-proyectos que superen este monto y el máximo previsto de US\$200.000 (US\$100.000 por parte del Banco) deberán incluir cronogramas de desembolsos justificados. La ejecución de cada sub-proyecto tendrá un plazo máximo de 24 meses y los desembolsos en un plazo no mayor a los 30 meses, sin sobrepasar en ningún caso el plazo máximo de desembolso de 48 meses del Proyecto.

E. Indicadores de Desempeño

- 3.22 Cada sub-proyecto incluirá indicadores apropiados según el tipo de actividad que ejecuten. El cumplimiento de los indicadores de desempeño será verificado en las evaluaciones respectivas. Los indicadores variarán de acuerdo al perfil específico de cada subproyecto y serán oportunamente incluidos en el diseño de los mismos. Dentro de los indicadores a tomar en cuenta están: (i) incremento en la productividad; (ii) alcance: número y características de los beneficiarios y cambio en los ingresos de los beneficiarios, (iii) sostenibilidad y/o rentabilidad; (iv)

incremento en la eficiencia; y (iv) incremento en la competitividad medida en volúmenes ponderados de ventas, grado de diversificación productiva y/o de valor añadido a la producción o servicios, entre otros¹.

- 3.23 Respecto a la ejecución del Proyecto en su conjunto, se verificará que la ejecución de cada sub-proyectos y los acuerdos de cofinanciamiento con las ECF, cumplan en los términos y plazos convenidos. A continuación se establecen algunos indicadores, adicionales a los establecidos en el Marco Lógico del Proyecto adjunto como Anexo I, que se tomarán como referencia para la ejecución y evaluación del Proyecto.

Objetivo específicos	Indicadores según objetivos específicos
Desarrollar una estrategia de trabajo conjunto con el sector privado empresarial para apalancar recursos que apoyen el financiamiento de proyectos bajo el PES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al final del Proyecto se logra una participación de por lo menos 7 empresas cofinanciadoras de sub-proyectos y por lo menos 4 empresas adicionales expresan interés de trabajar con el Banco en una etapa adicional. 2. Durante la ejecución del Proyecto ECF demuestran interés en continuar cofinanciando sub-proyectos con el Banco.
Cofinanciar pequeños proyectos económicos y productivos que resulten estratégicos para el desarrollo de los sectores pobres y marginados;”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Al final del Proyecto por lo menos 7 sub-proyectos cofinanciados 2. Los beneficiarios y las actividades co-financiadas responden a los objetivos del PES. 3. Parte de las actividades promovidas o co-financiadas se insertan dentro de los sectores estratégicos relacionados a las ECF 4. Las empresas perciben beneficios sociales y/o económicos derivados de su participación en el Proyecto.
Fortalecer a las organizaciones que apoyan a dichos sectores para que aumenten su eficiencia, sostenibilidad y autogestión a nivel institucional y de sus beneficiarios finales.”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante la ejecución del Proyecto todos los sub-proyectos aprobados tienen un enfoque de sostenibilidad financiera y ambiental. 2. Las unidades ejecutoras de los sub-proyectos, sean empresas o ONG, son fortalecidas y capitalizan aprendizajes tanto para ellas como para los beneficiarios de los sub-proyectos”

F. Seguimiento y evaluación

- 3.24 **Informes** COF/CES y SDS/MSM obtendrán del Coordinador un informe trimestral sobre el estado de avance del Proyecto, agregando un resumen consolidado del avance de cada sub-proyectos cofinanciados. El informe destacará: (i) grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por las empresas, especialmente los financieros; (ii) estado de avance de la ejecución de los sub-proyectos; y (iii) dificultades encontradas y medidas que se adoptaron para superarlas; y (iv)

¹ Para determinar los indicadores adecuados de cada sub-proyecto se puede tomar como referencia las Guías para la Evaluación y el Seguimiento de Proyectos del PES elaborados por SDS/MSM y que se encuentra en los archivos técnicos del Proyecto

recomendaciones y acciones que sean necesarias implementar para mejorar la efectividad del Proyecto.

- 3.25 El Asesor del Proyecto presentará cuatro informes de avance y un informe final. Los informes de avance se presentarán al Banco dentro de los 10 días posteriores a la finalización de la respectiva misión. Los informes de avance contendrán un resumen del estado de situación en la ejecución del Proyecto considerando los siguientes aspectos: (i) relación con las empresas; (ii) identificación de propuestas; (iii) desempeño del Coordinador; (iv) percepción de las ECF en cuanto a los beneficios que está obteniendo de participar en el Proyecto; y (v) logros alcanzados, dificultades encontradas, soluciones practicadas y recomendaciones. Dentro de los 15 días posteriores a la finalización de su contrato, el Asesor presentará al Banco un informe final enfocado a los mismos aspectos que los informes de avance. Pero profundizará su análisis y ofrecerá al Banco: (i) balance de las acciones realizadas durante el primer año de ejecución del Proyecto; (ii) viabilidad de replicar este Proyecto piloto en otros países y recomendaciones a tomar en cuenta; (iii) pertinencia de llevar a cabo una segunda fase del Proyecto para cofinanciar más iniciativas; y (iv) aspectos a tomar en cuenta para una segunda fase.
- 3.26 **Evaluación.** Se realizará una *evaluación de medio término* al cumplirse 24 meses de ejecución del Proyecto y analizará el conjunto de sub-proyectos en cualquier etapa de su ejecución. La evaluación ponderará cada sub-proyecto enfocando hacia: (i) el desempeño del ejecutor y/o de la ECF según corresponda, con especial atención en la aplicación de los fondos totales y en la ejecución de las actividades del sub-proyecto; (ii) los logros en el cumplimiento de los indicadores de desempeño del sub-proyecto al momento del corte evaluativo; (iii) la efectividad de la participación y cofinanciamiento de la ECF en efectivo y especie al sub-proyecto; y (iv) el avance en conocimiento adquirido sobre los puntos estratégicos y organizaciones que apoyan el desarrollo productivo rural y urbano donde conviene invertir en vista a su potencial de desarrollo e impacto
- 3.27 Esta evaluación relevará y sistematizará la opinión de las ECF sobre la experiencia realizada con el Banco. Para este importante aspecto, el consultor realizará entrevistas individuales con cada empresa en la que se solicitará que participe además del representante de la ECF, un directivo de la empresa, preferentemente, y quien haya participado en las negociaciones con el Banco. En la entrevista no deberá participar el Coordinador ni el Asesor del Proyecto.
- 3.28 El relevamiento de opiniones empresarias se enfocará hacia los siguientes aspectos: (i) percepción de las empresas en cuanto a los beneficios que ha obtenido de participar en este Proyecto, y una comparación con los beneficios que esperaba tener al tomar la decisión de participar; (ii) eficiencia en los procesos de gestión, negociación del Proyecto y desembolso de los fondos; (iii) apoyo recibido para la formulación de los sub-proyectos y entidades ejecutoras; (iv) apoyo recibido durante la ejecución del sub-proyecto en el caso que hubiera sido solicitado por la empresa; y (v) apreciaciones generales, expectativas y sugerencias con relación a la experiencia de trabajo con el Banco.

- 3.29 Se espera que la evaluación incluya aspectos suficientes para ponderar el comportamiento general del Proyecto y tomar decisiones sobre la estrategia de trabajo junto al sector privado empresarial en El Salvador, su continuidad y dimensión. El informe de evaluación deberá ofrecer al Banco insumos para tomar decisiones en esta línea. Si el resultado muestra que las empresas tienen interés en seguir cofinanciando iniciativas de este tipo, el Banco podrá iniciar las gestiones necesarias para solicitar el financiamiento de una segunda fase del Proyecto.

G. Auditoria.

- 3.30 Dentro de los 90 días después de concluido el plazo para el último desembolso de los recursos de cofinanciamiento para cada sub-proyecto, la entidad ejecutora presentará un informe financiero dictaminado por autoridades independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco y la verificación del aporte de los fondos de contrapartida. Cada sub-proyecto deberá incluir una partida de financiamiento de estas auditorias individuales, las que serán financiadas con recursos del Banco.

IV. VIABILIDAD Y RIESGOS

A. Viabilidad institucional

- 4.1 En general, las ECF seleccionarán la entidad y/o estructura para la ejecución de los sub-proyectos. Todas las propuestas deberán tener su organismo ejecutor. Por lo cual y para el caso de que alguna ECF no disponga de unidad ejecutora, se apoyará a dichas empresas en la identificación y evaluación de una entidad intermedia que trabaje con los beneficiarios directos de las acciones a financiar.

B. Viabilidad socioeconómica

- 4.2 Este Proyecto encuentra su viabilidad socioeconómica en: (i) la existencia de organizaciones intermedias que trabajan con pequeños productores y en la demanda de apoyos a los sectores pobres del país; (ii) la transferencia de conocimientos, y experiencias desde Sector Privado y el PES hacia los pequeños productores beneficiarios; y (iii) la experiencias existentes y la disposición del sector privado empresarial en el desarrollo de la RSE en El Salvador.

C. Viabilidad financiera

- 4.3 La viabilidad financiera del Proyecto se apoya en: (i) la voluntad de participación expresada por varias empresas para el cofinanciamiento de acciones con al Banco; (ii) la evaluación rigurosa de los sub-proyectos que se cofinanciarán, incluyendo la factibilidad económica de sus planes de negocios; y (iii) la aplicación de los criterios de sostenibilidad empleados por el PES para el análisis de propuestas de financiamiento.

D. Aspectos Ambientales y Sociales

- 4.4 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 28 de febrero de 2003, revisó esta operación. Dentro de las condiciones de elegibilidad establecidas para cada sub-proyecto en los Lineamientos Operativos del Proyecto se han agregado los siguientes criterios: (i) no podrán financiarse actividades productivas que, de acuerdo a la Legislación Ambiental Nacional, sean nocivas para el medio ambiente; y (ii) las actividades económicas promovidas que tengan algún impacto ambiental controlable deberán incluir el financiamiento de las medidas de mitigación del mismo. Dentro de las actividades elegibles de financiamiento para los sub-proyectos están actividades relacionadas con la mitigación del impacto ambiental que la actividad productiva a la que se dedican los beneficiarios pueda estar causando. Asimismo, en la selección de sub-proyectos, se dará prioridad a los que fomenten la participación de la mujer y sectores indígenas.

E. Riesgos

- 4.5 Si bien se cuenta con el compromiso de participación de cinco empresas como cofinanciadoras de sub-proyectos, la falta de antecedentes o experiencia previa de cofinanciamiento con el sector privado empresarial por parte del Banco en una iniciativa similar constituye el riesgo principal para el éxito de este Proyecto. Sin embargo, el Banco debería estar dispuesto a asumir dicho riesgo con tal de obtener los beneficios que una experiencia de trabajo conjunto con las empresas podrían generar para apoyar el desarrollo económico y social de grupos pobres y marginados en Latinoamérica y El Caribe a través del Programa de Empresariado Social (PES).
- 4.6 Otros riesgos del Proyecto son: (i) que los procesos y mecanismos internos de evaluación y aprobación de los sub-proyectos por parte del Banco sean poco ágiles y ello desanime la participación de las empresas; y (ii) que los costos de administración del Proyecto sean tan elevados y/o complejos que la propuesta no resulte una solución viable a las dificultades presentadas.
- 4.7 Para mitigar el primer riesgo el Proyecto propone: (i) aprobar dentro de este Proyecto un mecanismo simplificado para las gestiones internas del Banco en torno a la aprobación de los sub-proyectos; (ii) incluir recursos de Cooperación Técnica para apoyar el proceso de identificación, análisis, preparación, ejecución y seguimiento de los sub-proyectos; (iii) iniciar el apoyo a los empresarios para la identificación y ajustes de sub-proyectos que presentarán al Banco para su aprobación.
- 4.8 Para mitigar el segundo riesgo el Proyecto propone: (i) una estructura mínima de gestión con un Coordinador de Proyecto; (ii) mecanismos eficientes de coordinación con las empresas y de trabajo conjunto que eliminen gestiones burocráticas y costosas; y (iii) contratar, a tiempo parcial, un Asesor para el Proyecto, que tenga experiencia en el Programa de Empresariado Social, que este familiarizado con el diseño de la estrategia del Proyecto y que pueda apoyar el

lanzamiento del mismo durante su primer año. Esto permitirá un arranque eficiente y sentar la base de coordinación y ejecución de la estrategia en vista de una ampliación futura del Proyecto.

F. Justificación

- 4.9 Este Proyecto presenta un potencial interesante por la acción conjunta entre el BID y el sector privado empresarial en El Salvador. Asimismo, representa una primera fase de acercamiento y estimulación del sector privado empresarial en torno al PES. En esta instancia, no resulta tan importante el volumen de la operación, sino la calidad de los mecanismos de operación y la experiencia de trabajo junto al sector privado empresarial y a favor de los más pobres.
- 4.10 El Proyecto se justifica porque: (i) amplía las oportunidades para generar desarrollo dentro de los sectores más rezagados del país; (ii) incentiva la participación de las empresas fomentando el acercamiento entre dos sectores muy distanciados en El Salvador¹ ; (iii) acorta las distancias entre el Banco y el sector objetivo del PES en el país; (iv) tiene la doble adicionalidad de lograr un efecto multiplicador de los fondos del PES mientras fomenta la Responsabilidad Social de las Empresas; y (v) aporta al Banco mayor conocimiento de los puntos estratégicos y organizaciones que apoyan el desarrollo productivo rural y urbano, donde conviene invertir en vista a su potencial de desarrollo e impacto.

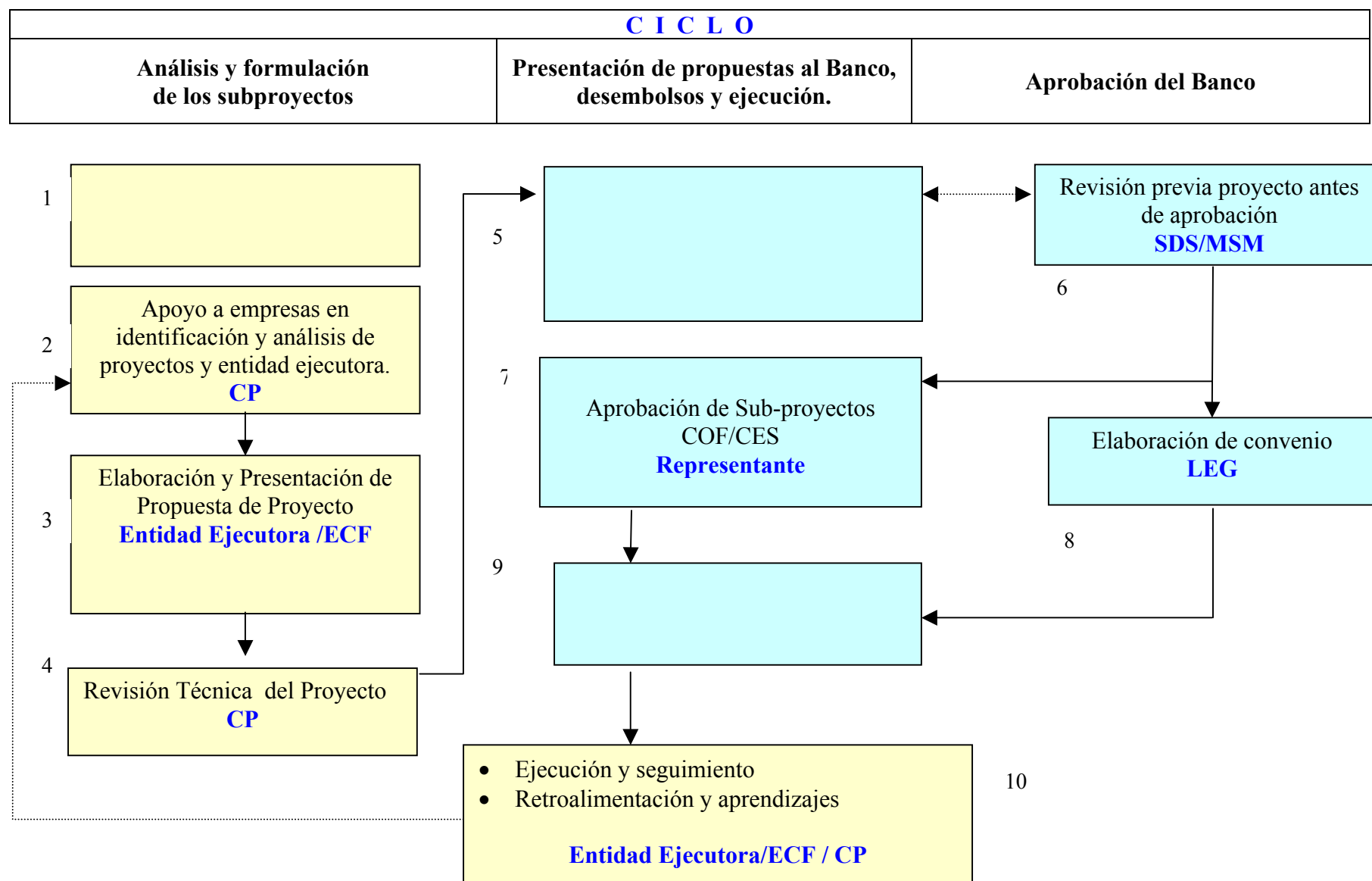
¹ Se refiere a la distancia entre los grupos económicos y de poder y los sectores pobres, que son la mayoría. La fractura social entre estos sectores ha generado tanto en El Salvador como en otros pequeños países de la región una variedad de fenómenos sociales que suelen poner en riesgo la gobernabilidad con altos costos sociales e institucionales.

ANEXO I MARCO LOGICO Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a través del Desarrollo del Pequeño Productor TC-0211022-ES			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
FIN			
Promover el desarrollo económico y la equidad social de los grupos pobres y marginados en El Salvador a través del cofinanciamiento de subproyectos que proporcionen, en forma eficiente y sostenible servicios financieros, sociales y/o de desarrollo comunitario a la población objetivo.	Sub-proyectos PES cofinanciados a través del Proyecto Sinergia contribuyen a mejorar la situación económica y social de sus beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> Informe de evaluación del Proyecto Informes y evaluaciones del coordinador y del asesor del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> La economía salvadoreña mantiene cierto nivel de estabilidad. Las empresas realizan los aportes efectivos a los que se han comprometido.
PROPÓSITO			
Crear un mecanismo a través del cual las empresas salvadoreñas tengan la oportunidad de cofinanciar directamente con el BID sub-proyectos de tipo productivo que beneficien a grupos de pequeños productores y/o microempresarios en los cuáles las empresas tengan un interés estratégico de apoyar como parte de sus actividades de RSE.	<p>Al final del Proyecto:</p> <p>Estrategia de trabajo conjunto con el sector privado empresarial para apalancar recursos que apoyen el financiamiento de proyectos bajo el PES desarrollada.</p> <p>Por lo menos 7 empresas cofinanciadoras (ECF) han participado en el Proyecto Sinergia.</p> <p>Por lo menos 9 pequeños proyectos económicos y productivos que resultan estratégicos para el desarrollo de los sectores pobres y marginados son cofinanciados a través del Proyecto Sinergia.</p> <p>Por lo menos 9 organizaciones que apoyan a el sector objetivo del PES son fortalecidas para que aumenten su eficiencia, sostenibilidad y autogestión a nivel institucional y de sus beneficiarios finales.</p> <p>Las ECF perciben beneficios económicos y/o sociales de su intervención en el Proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Informes de ejecución del coordinador. Informes del asesor. Informes de evaluación y auditoria del Proyecto. Informes de progreso de los sub-proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> La economía salvadoreña mantiene cierto nivel de estabilidad. El Banco demuestra su compromiso de apoyar un mecanismo de apalancamiento financiero con el sector privado. Las empresas realizan los aportes efectivos a los que se han comprometido. Los procesos y mecanismos internos de evaluación y aprobación de sub-proyectos por parte del Banco son ágiles y animan la participación de las empresas.

ANEXO I MARCO LOGICO Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a través del Desarrollo del Pequeño Productor TC-0211022-ES			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
COMPONENTES Y ACTIVIDADES			
<p>Componente I: Cofinanciamiento de Sub-proyectos</p> <p>Las actividades que se financiarán en los sub-proyectos podrán incluir: (i) asistencia técnica y capacitación directa a productores y/o a las organizaciones a los apoyan; (ii) difusión y diversificación de opciones de producción y servicios; (iii) fomento de la competitividad y productividad de pequeños productores o microempresas; (iv) apoyo a la identificación y desarrollo de canales de comercialización; (v) fomento de la asociatividad productiva y empresarial; y (vi) mitigación de impacto ambiental de las actividades productivas realizadas. Esta lista es sólo enunciativa por lo que se podrán financiar todo tipo de actividad prevista en el marco de la política del PES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Banco aporta hasta un máximo de US\$500.000 de Cooperación Técnica no-reembolsable para financiar sub-proyectos. • El monto mínimo por sub-proyecto es de US\$50.000 y el máximo de US\$200.000. • El Banco financia hasta un máximo del 50% del monto total de cada sub-proyecto que las empresas cofinanciadores (ECF) presentan, y ECF aportan como mínimo un 50% del monto total del sub-proyecto. • Hasta un máximo del 25% del monto total del aporte de las empresas podrá ser en especie. • Las actividades que se financian a través de cada sub-proyecto demuestran su adicionalidad a las actividades que tanto la entidad ejecutora como los beneficiarios ya vienen desarrollando sin el apoyo de estos fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de ejecución del coordinador. • Informes del asesor. • Informes de evaluación y auditoria del Proyecto. • Informes de progreso de los sub-proyectos • Informes de especialistas de COF/CES y SDS/MSM sobre el progreso del Proyecto. • Evaluaciones de desempeño del coordinador y el asesor. • Evaluación y resultados de los talleres de lanzamiento. • Entrevistas con las ECF y las entidades ejecutoras. 	
<p>Componente II: Administración y Ejecución del Proyecto</p> <p>(i) la coordinación y asesoría del Proyecto; (ii) identificación, preparación y seguimiento de sub-proyectos; (iii)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Banco aporta US\$150.000 de Cooperación Técnica no-reembolsable para la administración y ejecución del Proyecto. 		

ANEXO I MARCO LOGICO			
Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a través del Desarrollo del Pequeño Productor TC-0211022-ES			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
evaluación de impacto y auditoría de los sub-proyectos.	<ul style="list-style-type: none">• El coordinador y asesor contratado y realizando un desempeño satisfactorio de sus responsabilidades.• Los talleres de lanzamiento y coordinación del Proyecto realizado orientan satisfactoriamente a las ECF y al equipo de Proyecto.• Asistencia técnica disponible para la identificación, formulación y presentación de sub-proyectos es utilizada por las ECF.• Seguimiento a la ejecución de los proyectos calificada como satisfactoria por parte de las ECF		

**PROCESO DE FORMULACIÓN Y APROBACIÓN DE LOS SUB-PROYECTOS SINERGIA
TC-0211022**



PROYECTO DE RESOLUCIÓN

El Salvador. Facilidad de Cooperación Técnica No Reembolsable para Sinergia: Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a través del Desarrollo del Pequeño Productor

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Destinar hasta la suma de US\$650.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, para el financiamiento de una Facilidad de Cooperación Técnica No Reembolsable para Sinergia: Fomento de la Responsabilidad Social de las Empresas a través del Desarrollo del Pequeño Productor, en adelante denominada la "Facilidad", con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.
2. Autorizar al Representante del Banco en El Salvador, para que en nombre y representación del Banco, proceda a aprobar operaciones individuales de cooperación técnica no reembolsable y a suscribir los acuerdos necesarios y adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución de la Facilidad, dentro del Programa de Empresariado Social aprobado mediante la Resolución DE-183/98, de conformidad con los lineamientos contenidos en el Documento ____.