

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

BRASIL

**CONDICIONES DE TRABAJO SOSTENIBLES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE
LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)**

(BR-M1066)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Estrella Peinado-Vara (FOMIN/AMC), jefe de equipo; Jessica Olivan (FOMIN/AMC); Luciana Botafogo (FOMIN/CBR); Joana Pascual (FOMIN/KSC); Ruben Doboin (FOMIN/DEU); Carlos Lago (PDP/CBR); y, Anne Marie Lauschus (LEG).

ÍNDICE

I.	MARCO DE REFERENCIA Y JUSTIFICACIÓN.....	2
II.	EL PROYECTO.....	3
	A. Objetivos y descripción	3
	B. Componentes y Actividades	3
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	6
IV.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	7
	A. Organismo Ejecutor	7
	B. Ejecución y administración del proyecto.....	8
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VI.	BENEFICIARIOS Y RIESGOS	10
	A. Beneficiarios	10
	B. Riesgos.....	11
VII.	REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL.....	12

ANEXOS

ANEXO I Matriz de Marco Lógico

ANEXO II Presupuesto detallado

APÉNDICES

APENDICE I Proyecto de Resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL FOMIN

PREPARACIÓN

ANEXO III Presupuesto Detallado

ANEXO IV Plan de Adquisiciones

ANEXO V Evaluación Institucional

ANEXO VI Reglamento Operativo

ANEXO VII Hitos

ANEXO VIII Indicadores de Sostenibilidad en el Trabajo, SESI.

ABREVIACIONES

APL	<i>Arranjos Produtivos Locais</i>
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CNI	<i>Confederação Nacional da Indústria</i>
CT	Coordinación Técnica
DR	Departamento Regional
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MYPES	Micro y Pequeña Empresas
PSR	Project Status Report (Informe de Avance del Proyecto)
RSE	Responsabilidad Social de la Empresa
RO	Reglamento Operativo
SESI	<i>Serviço Social da Indústria</i>
UE	Unidad Ejecutora

**CONDICIONES DE TRABAJO SOSTENIBLES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES)**

(BR-M1066)

RESUMEN EJECUTIVO

Organismo Ejecutor:	Serviço Social da Indústria (SESI)		
País:	Brasil		
Beneficiarios:	Se beneficiarán directamente 360 micro y pequeñas empresas (Mypes) de seis departamentos regionales: Ceará (CE), Roraima (RR), Paraná (PR), Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ) y el Distrito Federal (DF). Estas Mypes forman parte de “ <i>Arranjos Produtivos Locais</i> ” (APL), aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales a través de los cuales se implementarán las actividades del proyecto.		
Financiamiento:	FOMIN (no reembolsable)	US\$	1.700.000 ¹
	Contrapartida:	US\$	2.911.186
	Total:	US\$	4.611.186
Objetivos:	El fin del proyecto es mejorar el desempeño de las Mypes y contribuir a la difusión de una cultura empresarial comprometida con el desarrollo sostenible. El propósito del proyecto es contribuir a mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo en las Mypes por medio de la implantación del <i>modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo</i> y el <i>diagnóstico integrado</i> , adaptados a Mypes, en APL, aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales en los Estados de CE, RR, PR, MG, RJ y DF.		
Plazo de Ejecución y Desembolsos:	48 y 54 meses respectivamente.		
Condiciones contractuales especiales:	Como condición previa al primer desembolso, SESI deberá demostrar a satisfacción del Banco que: (i) se ha seleccionado al Coordinador Técnico del proyecto; (ii) se ha aprobado el reglamento operativo del proyecto; y, (iii) tabla de Hitos validada por los Departamentos Regionales (DR).		
Excepciones a las Políticas del Banco:	Ninguna.		
Revisión social y ambiental:	Este proyecto ha sido clasificado como categoría “C” (ESR del 3 de febrero de 2010).		

¹ Incluye US\$10.000 para fortalecimiento institucional (Capacitación en Gestión Financiera y Adquisiciones). Ver párrafo 4.8.

I. MARCO DE REFERENCIA Y JUSTIFICACIÓN

- 1.1 Desde su creación en 1946, el *Serviço Social da Indústria* (SESI) - parte del *Sistema Indústria*, liderado por la *Confederação Nacional da Indústria* (CNI) - se ha propuesto mejorar la calidad de vida del trabajador del sector industrial, a través la provisión de servicios directos a éste y su familia². Acompañando el proceso de modernización de la industria brasileña, el SESI está reorientando su misión poniendo un mayor énfasis en la promoción de prácticas empresariales responsables. De acuerdo con el *Serviço Brasileiro de Apoio as Micro y Pequena Empresa* (SEBRAE), de 3,6 millones de empresas en Brasil, 98,8% son Mypes. En el sector industrial, de un total de 515.418 empresas, el 98,2% son Mypes, y representan en conjunto el 45,3% de la mano de obra empleada. Aunque la configuración de la absorción de mano de obra no coincide con el número de empresas, las Mypes, en la última década, han generado más puestos de trabajo que las medianas y grandes empresas, con un aumento de 26% en las micro y 11% en las pequeñas, frente al 0,6% en medianas y grandes.
- 1.2 **Modelo SESI de Sostenibilidad en el Trabajo y Diagnóstico Integrado.** El SESI considera que las prácticas responsables³ y sostenibles en el ámbito laboral pueden mejorar la productividad y desempeño de las empresas. Para concretar esta visión, SESI ha generado un sistema de diagnóstico de empresas, guiado por una secuencia de 53 indicadores⁴ de sostenibilidad en el trabajo, que identifica elementos muy concretos de mejora en sus relaciones laborales y reducción de ineficiencias, así como sus soluciones. El instrumento, el *Modelo SESI de Sostenibilidad en el Trabajo*⁵, desarrollado en colaboración con el IEL / SC - Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina, tiene como objetivo fomentar la adopción de nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos. Se pretende, de esta manera, contribuir a la mejora de las condiciones laborales y calidad de vida en el trabajo, aspectos que se incluyen dentro de las prácticas empresariales responsables.
- 1.3 El Modelo SESI ha sido aplicado a la fecha a 61 empresas grandes, con una amplia aceptación en cuanto al impacto y resultados promedio relevantes, permitiendo demostrar, con base a la experiencia en esta muestra, que por cada 1% de incremento en el Índice de Calidad de la Vida de los Trabajadores se produce un

² Esto se ha concretado en los años en un amplio sistema de servicios de educación, deporte, y salud, entre otros, y en una presencia capilar, alcanzando más de 2.000 municipios.

³ La Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) o prácticas empresariales social y ambientalmente responsables hace referencia a la gestión empresarial que tiene en cuenta los impactos positivos y negativos de sus acciones a corto, mediano y largo plazo, en todos los ámbitos en que trabaja y con todas las partes interesadas con las que se relaciona (proveedores, clientes, empleados, distribuidores, autoridades locales, comunidad, etc.).

⁴ Los 53 indicadores se agrupan en 7 temas: (i) Cultura Organizacional, 8 indicadores como por ejemplo: orientación estratégica de la empresa y ética; (ii) Gestión de personal: 13 indicadores como clima organizacional y beneficios del personal; (iii) Educación y Desarrollo (4), como calificación profesional y horas de entrenamiento; (iv) Innovación (5), como innovación en el proceso productivo e innovación del producto; (v) Ambiente de trabajo seguro y saludable (8), como prevención de accidentes de trabajo y ambiente físico; (vi) Desarrollo Socio-ambiental (8), como inversión social y estímulo al voluntariado empresarial; (vii) Operación (7), como metas de producción y ventas y eficiencia organizacional.

⁵ Se compone de: (i) visión sistémica, relaciones internas y externas de la empresa; (ii) aprendizaje continuo; (iii) liderazgo gerencial; (iv) generación de valor, para la empresa y sus trabajadores; y (v) valoración de las personas.

aumento de R\$2.800 en la facturación por trabajador⁶, confirmando que inversiones en este ámbito no son tan sólo un elemento de costo si no que tiene retornos.

- 1.4 **El problema.** A pesar de la evidencia en la mejora del desempeño empresarial por trabajador cuando mejoran las condiciones laborales y de vida en el trabajo las Mypes no son capaces de poner estas prácticas en marcha. Esto se debe principalmente a: (i) desconocimiento de los beneficios empresariales que las prácticas responsables pueden suponer; (ii) ausencia de instrumentos y herramientas de diagnóstico y evaluación, adaptadas a las Mypes, así como de metodologías para implantar iniciativas de RSE; y, (iii) limitada disponibilidad de servicios técnicos profesionales en este campo para Mypes.
- 1.5 **Oportunidades.** El SESI ha elegido este enfoque de mejora en las condiciones laborales y calidad de vida en el trabajo como elemento estratégico de su posicionamiento en el país. Se trata de una institución con la capacidad de desarrollar soluciones para el desarrollo empresarial en el campo de las relaciones laborales y con la voluntad de adaptar los instrumentos de diagnóstico a las necesidades de las Mypes y aplicarlos en forma masiva, una vez confirmada su efectividad.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos y descripción

- 2.1 El fin del proyecto es mejorar el desempeño de las Mypes y contribuir a la difusión de una cultura empresarial comprometida con el desarrollo sostenible. El propósito del proyecto es contribuir a mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo en las Mypes por medio de la implantación del *modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo* y el *diagnóstico integrado*, adaptados a Mypes, en los “*Arranjos Produtivos Locais*” (APL), aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales en seis Estados: Ceará (CE), Roraima (RR), Paraná (PR), Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ) y Brasilia-Distrito Federal (DF).

B. Componentes y Actividades

- 2.2 **Componente 1. Adaptación de metodologías para Mypes. (FOMIN US\$98.813; Contrapartida US\$277.070).** El objetivo de este componente es, desde la metodología y la experiencia ya existente en grandes empresas, testar su aplicación en Mypes para adaptar y validar el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y el diagnóstico integrado en Mypes a través de APL, aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales. Las Mypes serán representativas de los seis Estados y estarán vinculadas a APL, aglomeraciones productivas o sindicatos patronales/asociaciones empresariales, según el caso (Ver 6.1 y siguientes).

⁶ Este índice está basado en el Índice de Desarrollo Humano de Naciones Unidas, y el resultado fue corroborado en una investigación de campo en Paraná que involucró 99 empresas y 5.400 trabajadores.

- 2.3 Los recursos dedicados a este componente financiarán la organización de reuniones y talleres de trabajo y la contratación de servicios de consultoría para las siguientes actividades: (i) elaboración de una línea de base de las Mypes participantes; (ii) adaptación y validación del modelo SESI y diagnóstico integral; y, (iii) análisis de resultados y sistematización de la metodología.
- 2.4 Los resultados esperados son: (i) línea de base que describa la situación de las Mypes al inicio del proyecto incluyendo los factores condicionantes de la competitividad con visión de sostenibilidad y los datos socioeconómicos y ambientales de partida de las empresas beneficiarias; (ii) metodología de aplicación del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo adaptada a Mypes; y (iii) metodología de aplicación del diagnóstico integrado adaptado para Mypes.
- 2.5 **Componente 2. Implementación de medidas de responsabilidad social en el trabajo en APLs, aglomeraciones empresariales productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales. (FOMIN US\$1.182.000; Contrapartida US\$1.731.684).** El objetivo de este componente es el desarrollo en Mypes de prácticas responsables con los recursos humanos y las condiciones laborales a partir de la implantación del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y del diagnóstico integrado.
- 2.6 Para la ejecución de este componente se prevé desarrollar las siguientes actividades: (i) formalización de los términos de compromiso a través de acuerdos con las organizaciones aliadas del proyecto (APLs, etc.); (ii) generación de alianzas estratégicas con socios expertos en tema de RSE; (iii) selección del grupo de empresas⁷ y formalización de compromisos⁸; (iv) capacitación de consultores locales y de las empresas en RSE; (v) implementación del proceso de diagnóstico del modelo SESI para la sostenibilidad en el trabajo adaptado a Mypes; (vi) diseño, implementación y acompañamiento de planes de acción estratégicos de las empresas; y, (vii) re-aplicación de las metodologías para medir las variaciones en las empresas en una segunda fase⁹ para cada grupo.
- 2.7 Los resultados esperados son: (i) 17¹⁰ términos de compromiso formalizados con los participantes del proyecto; (ii) dos alianzas estratégicas con socios expertos en temas de RSE concretadas y dos con expertos en el sector empresarial; (iii) 360 Mypes seleccionadas y con compromiso formalizado; (iv) 18 consultores locales capacitados en la implementación de planes de acción en RSE en las Mypes; y (v) 360 profesionales de empresas capacitados/sensibilizados en RSE; y (vi) 360

⁷ Las Mypes beneficiarias deberán cumplir con los siguientes requisitos: (a) pertenecer al APL, aglomeración productiva o sindicato patronal de alguno de los seis Estados; (b) tener un número de trabajadores menor o igual a 19 en el caso de microempresas o menor a 99 en el caso de pequeña empresa; (c) estar comprometidas a compartir los resultados de la implantación de las medidas de RSE; (d) estar comprometidas a aportar recursos financieros y/o no financieros para cubrir parte del costo de la asistencia técnica; y (e) contar con la participación para el proyecto de personas con capacidad decisoria.

⁸ A través de estas alianzas y en el marco de este proyecto SESI apoyaría para que las Mypes tengan acceso a herramientas e instituciones que de otro modo estarían fuera de su alcance como por ejemplo: a) facilitar consultores para llevar a cabo los diagnósticos; b) apoyar a la realización de los planes de acción; c) movilizar alianzas para el apoyo de la implementación de los planes de acción; c) ofrecer productos y servicios de SESI en condiciones más favorables y d) articular la relación con otras instituciones.

⁹ Se estima que cada grupo implementará el diagnóstico y los planes de acción en una primera fase y después volverá a hacerlo en una segunda fase 18 meses después para comprobar las variaciones en los indicadores.

¹⁰ Suma de APLs, aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones empresariales que participan en el proyecto.

Mypes pueden beneficiarse de los 17 planes estratégicos diseñados (uno por cada APL, aglomeración productiva, sindicato patronal/asociación empresarial).

- 2.8 **Componente 3. Alineamiento, capacitación y movilización de los participantes en el proyecto, socios y equipos técnicos de los DR. (FOMIN US\$9.000; Contrapartida US\$119.880).** El objetivo de este componente es construir las capacidades internas necesarias en las organizaciones promotoras participantes y la sensibilización de otros actores externos no vinculados directamente al proyecto.
- 2.9 Los recursos destinados a este componente financiarán las siguientes actividades: (i) organización de reuniones del equipo nacional ejecutor del proyecto; (ii) capacitación del personal de los DR en RSE y sostenibilidad que incluye aspectos técnicos y financieros de este proyecto; (iii) capacitación del personal de los 21 DR no participantes en el proyecto en el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo adaptado y en el diagnóstico integrado; (iv) organización de seminarios de sensibilización con actores externos sobre el proceso de adaptación del modelo SESI. Este componente será financiado con recursos de contrapartida a excepción de la contratación de un ponente/instructor para la actividad (i) que se financiará con recursos del FOMIN.
- 2.10 Los resultados esperados son: (i) 54 profesionales de SESI capacitados en RSE y en el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado para Mypes; y (ii) 20 profesionales de otras instituciones socias e instituciones no vinculadas al proyecto (actores externos) sensibilizados en RSE y en el modelo SESI.
- 2.11 **Componente 4. Monitoreo, sistematización de la información y disseminación de los resultados del proyecto. (FOMIN US\$107.913; Contrapartida US\$166.991).** El objetivo de este componente es desarrollar una dinámica de seguimiento y sistematización que permita el aprendizaje conforme se desarrollan las actividades del proyecto y su disseminación posterior para conseguir una aplicación masiva en Mypes.
- 2.12 Se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) diseño del sistema de monitoreo y evaluación; (ii) organización de seminarios en los DR para Mypes que no han participado en el proyecto; (iii) elaboración de estudios de caso de la implementación del modelo SESI y el diagnóstico integrado en Mypes; (iv) elaboración de una estrategia de aprendizaje y de comunicación para la disseminación de los aprendizajes a lo largo de la implementación del proyecto y de los resultados, lecciones aprendidas y casos de éxito con el fin de tener el mayor impacto posible; y, (v) participación en eventos nacionales e internacionales relacionados con la responsabilidad social o las Mypes para mostrar los avances y/o resultados del proyecto.
- 2.13 Se espera que al menos 2.000 empresarios, gestores y otros profesionales interesados hayan recibido información sobre los casos y resultados del proyecto. Concretamente se espera obtener: (i) un sistema de monitoreo y evaluación; (ii) 18 seminarios de disseminación de resultados en los seis departamentos regionales (tres por estado); (iii) 15 estudios de caso realizados y disseminados en el país; (iv) una estrategia de aprendizaje y comunicación diseñada y puesta en marcha; y (v) la

participación en cinco eventos nacionales e internacionales relacionados con la RSE y/o las Mypes.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 3.1 El costo del Proyecto es de aproximadamente US\$4.611.185 de los cuales el FOMIN financiará hasta US\$1.700.000 (37%), y el SESI será responsable de US\$2.911.185 (63%), del cual al menos la mitad deberá ser en efectivo. El tiempo de ejecución será de 48 meses.

DESCRIPCIÓN	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
Componente 1. Adaptación de metodologías para Mypes.	98.813	277.070	375.883
Componente 2. Implementación de medidas de responsabilidad social en el trabajo en APLs, aglomeraciones empresariales productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales.	1.182.000	1.731.684	2.913.684
Componente 3. Alineamiento, capacitación y movilización de los participantes en el proyecto, socios y equipos técnicos de los DR.	9.000	119.880	128.880
Componente 4. Monitoreo, sistematización de la información y diseminación de los resultados del proyecto.	107.913	166.991	274.904
Unidad Ejecutora	137.380	611.186	748.566
Línea de base, evaluaciones intermedia y final	60.000	0	60.000
Auditoría	60.000	0	60.000
Imprevistos	26.394	4.375	30.769
Fortalecimiento Institucional (Capacitación en Gestión Financiera y Adquisiciones)	10.000	0	10.000
SUB-TOTAL	1.691.500	2.911.186	4.602.686
<i>Cuenta Evaluación de Impacto</i>	8.500	0	8.500
TOTAL	1.700.000	2.911.186	4.611.186

- 3.2 **Justificación.** El valor agregado de este proyecto está en la posibilidad de adaptar una metodología y aplicarla en las Mypes interesadas para mejorar las condiciones laborales y calidad de vida en el trabajo a la vez que mejora el desempeño empresarial.
- 3.3 La participación del FOMIN en este proyecto permitirá integrar elementos probados de metodologías de RSE y ayudará a sistematizar la experiencia, desarrollar métricas para evaluar ganancias de eficiencia de las iniciativas realizadas; esto es todavía más significativo en la fase actual de transformación del SESI desde un proveedor de servicios a una entidad que desarrolla soluciones y metodologías. Para el FOMIN, este proyecto es diferente a los proyectos de RSE apoyados hasta hoy por varias razones: (i) el enfoque específico en la calidad de vida laboral; (ii) los beneficiarios son Mypes; y (iii) la vía de entrada son los APL, las aglomeraciones productivas o los sindicatos patronales/asociaciones

sectoriales¹¹. Los instrumentos y metodologías desarrolladas facilitarán la transferencia de los aprendizajes a otras partes del país y a otros países de América Latina y el Caribe.

- 3.4 **Sostenibilidad.** Está basada en la adaptación a Mypes del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y el diagnóstico integrado para Mypes. Al tratarse de una institución de alcance nacional, con una presencia capilar en la mayoría de las regiones del país y cercana al sector industrial facilita la participación de los empresarios y gestores técnicos facilitando la difusión y el efecto imitación y asegurando la escala e impacto y necesario para contribuir a la difusión de estas prácticas. Asimismo, la construcción de capacidades en los DR y otras organizaciones así como alianzas con instituciones clave asegurarán que los conocimientos permanecen y es posible la continuidad de las iniciativas. La implementación a través de los APL, aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales hará posible la promoción de la RSE desde los mismos a sus asociados. Adicionalmente, las Mypes que hayan participado exitosamente en el proyecto tendrán un papel de liderazgo que se espera producirá un efecto imitación en el resto de las empresas de su APL/aglomeración productiva/sindicato patronal/asociación sectorial.
- 3.5 Por lo menos seis meses antes de terminar el período de ejecución del proyecto se realizará un Taller de Sostenibilidad donde participarán representantes del FOMIN y de la Agencia Ejecutora, y otros a ser acordados, a fin de evaluar los avances logrados e identificar las medidas y acciones necesarias para asegurar la continuidad de las acciones una vez terminados los fondos del proyecto. El alcance y organización de este taller de sostenibilidad deberá estar a cargo de la Agencia Ejecutora y deberá ser acordado con los involucrados con la debida anticipación. Ejecución del Proyecto.

IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

C. Organismo Ejecutor

- 4.1 La misión del **SESI**, se creó en 1946, es promover y mejorar la calidad de vida del trabajador y sus dependientes, a través de la prestación de servicios en salud, educación, ocio, cultura, nutrición y promoción de la ciudadanía. Además, de estimular la gestión socialmente responsable de las empresas industriales.
- 4.2 El **SESI** ha logrado consolidarse como un agente de la industria de servicio social para el trabajador y la comunidad a la vez que ofrece servicios y productos que satisfacen la demanda del sector industrial y contribuyen al desarrollo sostenible del país. Los departamentos del SESI en 26 estados y el Distrito Federal son percibidos por los empresarios locales como socios para el desarrollo social de sus industrias y sus empleados.

¹¹ Los proyectos en el Cluster de RSE se centraban en (i) RSE en todos sus aspectos, internos y externos; (ii) en Pymes y; (iii) a través de la cadena de valor de grandes empresas. El proyecto en Brasil: Implementación de medidas de Responsabilidad Social Empresarial en PYME (ATN/ME-9332-BR), apoyado por el FOMIN y ejecutado por Instituto Ethos (entidad líder en RSE en Brasil) ha desarrollado y difundido metodologías de RSE, estudios, indicadores y otra metodologías relacionadas con la RSE en Pymes.

- 4.3 El **SESI** movilizará socios relevantes para la ejecución del proyecto como el SEBRAE, SENAI, las Federaciones de Industrias de los Estados participantes y otras organizaciones (Instituto Ethos, FNQ – Fundación Nacional de la Calidad, etc.).
- 4.4 El Sistema Industria de Brasil, por medio de la Confederación Nacional de la Industria y del IEL – Instituto Euvaldo Lodi ya son ejecutores de proyectos con el BID y el FOMIN (ATN/ME-11076-BR – ATN-KK-11713-BR) y por lo tanto, ya tienen experiencia en los procedimientos administrativos y fiduciarios del Banco.

D. Ejecución y administración del proyecto

- 4.5 Para la ejecución del Proyecto SESI establecerá una Unidad Ejecutora (UE) que estará conformada por un Gerente Ejecutivo, un analista senior para la coordinación técnica (CT), un asistente administrativo-contable y seis coordinadores técnicos regionales que apoyarán el desarrollo de todas las actividades del proyecto en los seis estados participantes.
- 4.6 **Desembolsos por Resultados:** Los desembolsos del proyecto estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre la agencia ejecutora y el FOMIN, cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. El cumplimiento de los hitos no exime a la agencia ejecutora de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los desembolsos del proyecto se realizarán a través de un avance de fondos del 10% suficiente para el arranque del proyecto. El desembolso de los recursos en las sucesivas etapas se hará contra la presentación de la comprobación de cumplimiento del hito y de un flujo de caja para el logro de los siguientes hitos, según el cronograma de desembolsos aprobados por el Banco (Condiciones Previas – Normas Generales).
- 4.7 **Adquisiciones y contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora aplicará las políticas del BID (GN-2349-7 y GN-2350-7) y los lineamientos que el FOMIN emita en el marco de dichas políticas. El Banco podrá reconocer las normas y políticas de contratación de servicios de consultoría del SESI tras el análisis de las mismas realizado por el especialista en adquisiciones del Banco. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, el ejecutor deberá someter a consideración del Banco el Plan de Adquisiciones, el cual será revisado y actualizado cada doce meses. Dado que la clasificación de riesgo institucional de la Agencia Ejecutora resultó como de **bajo** riesgo, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma **ex-post** con frecuencia **anual**.
- 4.8 La ejecución financiera y fiduciaria recaerá sobre SESI Nacional, a pesar de la clasificación de riesgo institucional bajo, se considera necesario destinar recursos para capacitación en gestión financiera y adquisiciones para algunas unidades de la Federación participantes en el proyecto que lo puedan precisar. De este modo los DR podrán gozar de mayor autonomía y flexibilidad para poder actuar según sus características regionales manteniendo los estándares de calidad esperados y agilizando de este modo la preparación de la documentación básica.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de avance del proyecto:** La Agencia Ejecutora será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a la agencia ejecutora con por lo menos 60 días de anticipación. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, la Agencia Ejecutora presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizarán los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas.
- 5.2 **Evaluaciones:** Se efectuarán dos evaluaciones, una intermedia y otra al final, a través de consultores que serán contratados por el Banco. La evaluación intermedia se realizará cuando se haya desembolsado el 50% de la contribución o haya transcurrido la mitad del periodo de ejecución lo que ocurra primero. La evaluación intermedia constatará: (i) hasta qué punto los objetivos, tal como se definieron en el marco lógico han sido logrados a la fecha de la evaluación; (ii) identificar si existen o no variaciones significativas en la ejecución de las actividades; (iii) si la RSE, el modelo y/o el diagnóstico resulta más exitoso en unos APL, aglomeraciones productivas o sindicatos patronales/asociaciones sectoriales que otro y por qué; y, (iv) identificar alternativas y estrategias que contribuyan a mejorar la ejecución y por tanto incrementen la posibilidad de alcanzar los resultados esperados del proyecto. La evaluación final se efectuará cuando se haya desembolsado el 90% de la contribución e incluirá: (i) el análisis de los resultados alcanzados en relación con los objetivos del Marco Lógico en cuanto a la adaptación del modelo SESI y el diagnóstico, número de empresas que forman parte del proyecto y la sistematización del proceso; y, (ii) las lecciones aprendidas y la sostenibilidad del proyecto.
- 5.3 **Seguimiento financiero:** La agencia ejecutora establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, de los anticipos y el uso de recursos por componente, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas de información financiera generalmente aceptadas y las políticas de gestión financiera del Banco/FOMIN. La auditoria en los estados financieros del Proyecto se realizará al **final** de la ejecución. La revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma **ex-post** y con una frecuencia **anual**.
- 5.4 La aplicación de la modalidad y frecuencia de revisión ex-post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos podrán ser modificadas por el FOMIN sobre la base de los informes de las revisiones practicadas y/o evaluaciones institucionales posteriores durante la ejecución del

Proyecto. El Banco/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo tanto la auditoría de los estados financieros, como para la revisión ex-post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del FOMIN según los procedimientos del Banco.

- 5.5 Por lo menos tres meses antes de terminar el periodo de desembolsos del Proyecto, el Organismo Ejecutor organizará un “Taller de Cierre” con la participación de los miembros del equipo de proyecto, representantes de beneficiarios, del sector y cualquier otro personal a ser acordado con el BID/FOMIN para evaluar en forma conjunta los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

VI. BENEFICIARIOS Y RIESGOS

E. Beneficiarios

- 6.1 Se beneficiarán directamente 360 Mypes (en seis Estados) que forman parte de “*Arranjos Productivos Locales*” (APL), aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales a través de los cuales se implementarán las actividades del proyecto. Adicionalmente, se capacitarán 18 consultores locales, 54 profesionales de SESI y 20 profesionales de otras organizaciones en la implementación de planes de acción en RSE basados en el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado para Mypes; y más de 2.000 empresarios, gestores y otros profesionales interesados habrán sido sensibilizados sobre las prácticas responsables en relación a los recursos humanos y condiciones laborales y su aplicación e impacto en el desempeño de las Mypes.
- 6.2 En CE se espera que participen 71 Mypes, 26 del APL metal-mecánico, 25 del APL alimenticio (trigo) y 20 del sindicato patronal/asociación sectorial de la industria del sorbete. EL APL metalmecánico presenta perspectivas de nuevas inversiones en siderurgia, refinería y astilleros que presentan posibilidades de dinamización y desarrollo de Mypes proveedoras de diversos productos. En el caso del APL alimenticio, las expectativas de crecimiento del PIB en Brasil del 7,5% en 2010 tienen un impacto directo en el sector alimentos, en CE se concentran las cuatro mayores empresas de productos de trigo. El sindicato patronal de sorbetes está en expansión junto con la industria turística y las asociaciones sectoriales están muy receptivas de las prácticas social y ambientalmente responsables. En los tres casos los aspectos de seguridad y condiciones laborales son críticas y el 80% de las empresas son Mypes.
- 6.3 En el caso de MG se espera que participen 60 Mypes, 30 del APL de calzado, 15 Mypes del APL electrónico y 15 del sindicato patronal panificador. En el caso del calzado la RSE puede servir para combatir problemas de piratería; en el APL electrónico la oportunidad está en la innovación en gestión y procesos a través de la RSE; y en el panificador existe un deseo en las organizaciones por desarrollar modelos sostenibles de empleo. Existe una gobernanza local fuerte, gran apertura a la innovación y la capacitación y voluntad empresarial de implementación de RSE.

- 6.4 Participarán 60 Mypes en RJ de los APL metalmecánicos (30), con una estrategia estadual centrada en el desarrollo sostenible; y de lencería (30), intensiva en mano de obra y por tanto las condiciones laborales y los recursos humano cobran especial importancia.
- 6.5 En RR se espera que participen 60 Mypes de las aglomeraciones productivas de la madera y laminados (15) e industria panificadora (15) y del sindicato patronal de reparación de automóviles (30), con un claro interés hacia los temas ambientales y las condiciones laborales son relevantes. En la aglomeración maderera y panificadora son los principales generadores de empleo y tienen interés en el crecimiento sostenible de sus sectores, en el caso de la reparación de automóviles el tratamiento de desechos es un aspecto a resaltar.
- 6.6 Paraná presenta tres APL textiles (prendas de vestir) y dos sindicatos patronales de los que se espera que participen 60 Mypes¹². Se trata de empresas intensivas en mano de obra en el y los sindicatos patronales del metal y la construcción civil, donde la seguridad y las condiciones de empleo juegan un papel relevante.
- 6.7 En DF, se esperan 60 Mypes de las aglomeraciones metalmecánico (15) y madera y muebles (15); y el sindicato patronal de la alimentación (30) muestran interés por las prácticas responsables.
- 6.8 Las Mypes beneficiarias deberán cumplir con los siguientes requisitos para poder participar en el proyecto: (a) pertenecer al APL, aglomeración productiva o sindicato patronal de alguno de los seis Estados participantes del proyecto; (b) ser micro empresa – número de funcionarios colaboradores menor o igual a 19 (diecinueve), o ser pequeña empresa – número de funcionarios colaboradores mayor a 19 (diecinueve) y menor o igual a 99 (noventa y nueve); (c) compromiso de compartir los resultados de la aplicación de medidas de RSE en su empresa; (d) compromiso de aportar recursos financieros y/o no financieros para cubrir parte del costo de la asistencia técnica; y, (e) compromiso de participación integral de las personas que tienen capacidad de decisión y un nivel estratégico en sus empresas.

F. Riesgos

- 6.9 El principal riesgo es que las Mypes no reaccionen de forma positiva a los conceptos que se proponen y es posible tener tres escenarios distintos: (i) la falta de interés por parte de los beneficiarios resulta de términos muy técnicos utilizados en la metodología implicando que las Mypes no comprendan los beneficios de la metodología; y (ii) existe el interés y la comprensión pero las Mypes no logran implementar los planes de acciones por falta de capacidad gerencial o recursos financieros y humanos capacitados para dicha tarea.
- 6.10 Estos riesgos serán mitigados: (i) por una estrategia de comunicación adecuada sobre los beneficios de implantación de la metodología y por la participación de Mypes representativas durante el desarrollo de las metodologías de modo de garantizar un correcto lenguaje en los documentos; y (ii) por una articulación con

¹² Diez del APL de gorras, diez del APL de mallas, diez del APL de ropa masculina, 15 del sindicato patronal del metal y 15 del sindicato patronal de construcción civil.

servicios que SESI u otras instituciones del Sistema Industria podrán apoyar a las Mypes en sus necesidades de implementación.

VII. REVISIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 Siendo los principales objetivos del proyecto el desarrollo de instrumentos y metodologías de actuación para que las empresas puedan mejorar el ambiente de trabajo y su relación con el medioambiente y las comunidades, se espera que el proyecto apoye prácticas de acción que combinen viabilidad económica con mejoras de las condiciones laborales y de entorno de las empresas, lo que redundará en un impacto social y ambiental positivo. El ESR calificó este proyecto como categoría C el 3 de febrero de 2010.

BRASIL: CONDICIONES DE TRABAJO SOSTENIBLES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) (BR-M1066)

MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Mejorar el desempeño de las micro y pequeñas empresas (Mypes) y contribuir a la difusión de una cultura empresarial comprometida con el desarrollo sostenible.	<u>Dos años después de finalizar el Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 70% de las Mypes que implementaron el plan de acción muestran una mejoría en el desempeño a través de un incremento en los ingresos y/o una reducción de los costos como consecuencia de las mejoras en las condiciones de trabajo. - Al menos 21 Estados adicionales están aplicando el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y el diagnóstico integrado para Mypes - Al menos 1.000 Mypes adicionales utilizan el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y el diagnóstico integrado para Mypes como herramienta de apoyo a la gestión socialmente responsable. - Al menos 3 alianzas adicionales con organizaciones que apoyen, divulguen y repliquen el modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación final. ▪ Informe de evaluación ex-post comparado con el resultado del diagnóstico. ▪ Informes y/o publicaciones anuales de sostenibilidad o responsabilidad social de las empresas aliadas. 	<p>Se mantiene la estabilidad económica y política en el país.</p> <p>Las empresas y la ciudadanía en general adquieren mayor conciencia y cultura de la importancia de un comportamiento responsable por parte de las Mypes.</p>
PROPÓSITO			
Mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo en las Mypes por medio de la implantación del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y el diagnóstico integrado ¹ .	<u>Al finalizar el Proyecto:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 70% de las Mypes participantes implementan totalmente el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y el diagnóstico integrado. - Al menos 50% de las Mypes que implementaron el plan de acción muestran una mejoría en el <i>indicador sintético</i>² de mejoría de calidad de vida y condiciones de trabajo (relacionado con el Índice de Calidad de la Vida de los Trabajadores para empresas grandes). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final que incluye encuesta de satisfacción. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Análisis en relación a la línea de base del organismo ejecutor. ▪ Encuestas de satisfacción de los beneficiarios. ▪ Datos territoriales de las Mypes. 	

¹El modelo y el diagnóstico estarán adaptados a Mypes. Esta Mypes forman parte de “*Arranjos Produtivos Locaes*” (APL), aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales en los Estados de Ceará (CE), Roraima (RR), Paraná (PR), Minas Gerais (MG), Rio de Janeiro (RJ) e Distrito Federal (DF).

² El indicador sintético será elaborado a partir de los indicadores que se definan específicamente para ser aplicables en Mypes y será equivalente al Índice de Calidad de la Vida de los Trabajadores elaborado para empresas grandes. El punto de partida serán los 53 indicadores que se presentan en el Anexo VIII.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
COMPONENTES			
Componente I: Adaptación de metodologías para Mypes.	<p><u>A los 9 meses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un documento de línea de base con el perfil de las Mypes desarrollado. <p><u>A los 12 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Una metodología adaptada para la aplicación del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo en 210 Mypes de nueve APLs y cuatro aglomeraciones productivas. <p><u>A los 24 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Una metodología del diagnóstico integrado adaptado para Mypes para su aplicación en 150 Mypes de seis sindicatos patronales/asociaciones sectoriales. <p><u>A los 48 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Una metodología de implantación del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado para Mypes validada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final del Proyecto. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Relatorías de ejecución del proyecto en los seis DR. ▪ Documento de línea de base. ▪ Documentos de la metodología y diagnósticos adaptados. 	
Componente II: Implementación de medidas de responsabilidad social en el trabajo en APLs, aglomeraciones empresariales productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales.	<p><u>A los 27 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 12 (dos por Departamento Regional-DR) consultores capacitados para la elaboración e implementación de los planes de acción en las Mypes de los APLs y aglomeraciones productivas (grupos 1 y 2)³. - Al menos seis (uno por DR) consultores capacitados para la elaboración e implementación de los planes de acción en las Mypes de sindicatos patronales/asociaciones sectoriales. - Al menos 360 Mypes participantes en el proyecto capacitadas en prácticas de responsabilidad social y ambiental de la empresa (RSE). - Al menos 210 Mypes (grupo 1 y 2) han aplicado con éxito el 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final del Proyecto. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Encuestas de satisfacción a los beneficiarios en esta etapa. 	

³Habrán dos grupos de empresas dentro de las categorías de APL y aglomeraciones productivas, se estima que el primer grupo iniciará las actividades de implementación al principio del año 2 y el segundo grupo 12 meses después junto con las Mypes de los sindicatos patronales/asociaciones sectoriales.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 150 Mypes de sindicatos patronales/asociaciones sectoriales han realizado el diagnóstico integrado. <p><u>A los 36 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 360 Mypes participantes en el proyecto capacitadas en la aplicación de herramientas de RSE. <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 70% de las Mypes han implementado con éxito los planes de acción de la metodología SESI de sostenibilidad en el trabajo adaptada. - Al menos 70% das Mypes han implementado los planes de acción derivados de la aplicación de los diagnósticos integrados. - 17 planes de acción elaborados (1 plan de acción por cada APL, aglomeración productiva y sindicato patronal/asociación sectorial). 		
<p>Componente III: Alineamiento, capacitación y movilización de los participantes en el proyecto, socios y equipos técnicos de las DR.</p>	<p><u>A los 27 meses:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 30 profesionales⁴ de los seis DR participantes capacitados en RSE y sostenibilidad así como aspectos técnicos y financieros relacionados con el proyecto. - Al menos 42 profesionales de los 21 DR no participantes en el proyecto capacitados en RSE y en el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado para Mypes. - Al menos 20 profesionales de otras instituciones socias e instituciones no vinculadas al proyecto (actores externos) sensibilizados en RSE y en el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado para Mypes. <p><u>Al final del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al menos 100 profesionales (nacional y de todos los DR) sensibilizados y capacitados en RSE y en el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado para Mypes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final del Proyecto. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Encuestas de satisfacción a los beneficiarios en esta etapa. 	

⁴Incluye superintendentes, gerentes, coordinadores regionales, un miembro del equipo técnico y un responsable financiero de los DR.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Componente IV: Monitoreo, sistematización de la información y diseminación de los resultados del proyecto.	<u>Al mes seis:</u> - Sistema de monitoreo en funcionamiento. <u>Al mes 24:</u> - Al menos 500 representantes de Mypes sensibilizados sobre la temática del proyecto. <u>Al mes 36:</u> - Al menos 1.500 (acumulado) representantes de Mypes sensibilizados sobre la temática del proyecto. <u>Al final del proyecto:</u> - Al menos 2.000 empresarios, gestores y otros profesionales interesados han recibido información sobre los casos y resultados del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final del Proyecto. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Sistema de monitoreo disponible. ▪ Lista de participantes en los eventos organizados por los DR. ▪ Listas de participantes en los eventos nacionales/internacionales de RSE o enfocados a Mypes. 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
ACTIVIDADES		
1.1 Adaptar el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo adaptado para Mypes. 1.2 Desarrollar la metodología de diagnóstico integrado adaptado para Mypes. 1.3 Elaborar un documento de línea de base que considere los resultados ya obtenidos con el modelo en la muestra de medianas y grandes empresas; los factores condicionantes de la competitividad con visión de sostenibilidad; y datos socioeconómicos y ambientales de las empresas beneficiarias.	<ul style="list-style-type: none"> - Borrador (pendiente de validación posterior) de la metodología adaptada para las Mypes antes del mes nueve. - Borrador (pendiente de validación posterior) de la metodología de diagnóstico integrado antes del mes 21. - Al menos seis informes (uno por DR) de línea de base elaborados antes del mes nueve. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final del Proyecto. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Relatorías de ejecución del proyecto en los seis DR. ▪ Materiales para diseminación. ▪ Reporte con los resultados de la línea de base sobre la situación de las Mypes al inicio del proyecto. ▪ Informes de análisis de resultado de las validaciones.
1.4 Validar el modelo SESI y el diagnóstico integrado con una muestra de Mypes.	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales técnicos (manuales) desarrollados para la validación del modelo antes del mes 12. - Materiales técnicos (manuales) desarrollados para la validación del diagnóstico integrado antes del mes 24. 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo SESI validado en al menos 15 Mypes en tres sesiones de validación celebrados en tres DR (una sesión por DR) antes del mes 12. - Modelo SESI y diagnóstico integrado validado en al menos 30 (acumulado) Mypes en seis (acumulado) sesiones de validación celebrados en seis (acumulado) DR antes del mes 24. 	
1.5 Analizar los resultados y sistematizar el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos un reporte de análisis de los resultados y sistematización del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo en la muestra de 15 Mypes antes del mes 13. - Al menos un reporte de análisis de los resultados y sistematización del diagnóstico integrado en la muestra de 15 Mypes antes del mes 23. - Metodología del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado ajustados (si es necesario) antes del mes 25. 	
2.1 Formalizar términos de compromiso con las organizaciones de representación de las APL, aglomeraciones productivas, sindicatos patronales y Mypes.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos 13 términos de compromiso formalizados antes del mes nueve. - Al menos 17 (acumulado) términos de compromiso formalizados antes del mes 21. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final del Proyecto. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Informes de resultado de los diagnósticos a las Mypes. ▪ Productos de capacitación para consultores. ▪ Acuerdos firmados con los socios.
2.2. Establecer alianzas con socios para colaborar en la implementación de responsabilidad social en las Mypes.	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con al menos un socio con conocimiento profundo sobre APLs para la implementación de responsabilidad social en Mypes antes del mes 12; - Alianzas con al menos dos socios (acumulado) con conocimiento profundo sobre APLs para la implementación de responsabilidad social en Mypes antes del mes 24 - Alianzas con al menos dos socios con conocimiento profundo en el sector empresarial representado por los sindicatos patronales y asociaciones sectoriales para la implementación de responsabilidad social en Mypes antes del mes 24. 	
2.3. Seleccionar al grupo ⁵ de empresas y formalizar compromisos.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos 110 Mypes seleccionadas para el primer grupo de APLs y aglomeraciones productivas antes del mes 12. - Al menos 210 (acumulado) Mypes seleccionadas para el segundo grupo de APLs y aglomeraciones productivas antes del mes 24. 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
	- Al menos 150 Mypes seleccionadas de sindicatos patronales/asociaciones sectoriales antes del mes 24 ⁶ .	
2.4. Capacitar consultores locales en responsabilidad social para implementación en APLs, aglomeraciones empresariales y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales.	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales de capacitación de consultores desarrollados antes del mes nueve. - Al menos un seminario de 16 horas en responsabilidad social para la implementación de los planes de acción en APLs y aglomeraciones celebrados antes del mes 12. - Al menos un seminario de 16 horas en responsabilidad social para la implementación de los planes de acción en sindicatos patronales/asociaciones sectoriales seleccionados para el proyecto antes del mes 23. 	
2.5. Capacitar en responsabilidad social a las Mypes participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales para la capacitación en RSE a las Mypes participantes en el proyecto desarrollados antes del mes nueve. - Al menos seis eventos (uno por DR) de cuatro horas cada uno en responsabilidad social para el grupo 1 de Mypes de APLs y aglomeraciones productivas celebrados antes del mes 12. - Al menos seis eventos (uno por DR) de 4 horas cada uno en responsabilidad social para el grupo 2 de Mypes de APLs y aglomeraciones productivas celebrados antes del mes 23. - Al menos seis eventos (uno por DR) de 4 horas cada uno en responsabilidad social para Mypes de sindicatos patronales/asociaciones sectoriales para el proyecto, antes del mes 23 	
2.6. Talleres técnicos sobre herramientas de RSE para las Mypes participantes en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Material para los talleres sobre aplicación de herramientas de RSE para Mypes participantes en el proyecto desarrollado antes de mes 12. - Al menos 12 talleres de tres horas celebrados antes del mes 24. - Al menos 24 talleres de tres horas celebrados antes del mes 36. - Al menos 36 talleres de tres horas celebrados antes del mes 45. 	
2.7. Implementar el proceso de diagnóstico del modelo SESI para la sostenibilidad en el	- Al menos 110 Mypes participantes (grupo 1) en APLs y aglomeraciones productivas han iniciado el proceso de diagnóstico antes del mes 11.	

⁶ En total habrá al menos 360 Mypes (90 por cada DR) entre APLs, aglomeraciones productivas y sindicatos patronales seleccionados antes del mes 24.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
trabajo adaptado a Mypes y los diagnósticos integrados.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos 100 Mypes participantes (grupo 2) en APLs y aglomeraciones productivas han iniciado el proceso de diagnóstico antes del mes 23. - Al menos 150 Mypes participantes vinculadas a sindicatos patronales/asociaciones sectoriales iniciaron el proceso de diagnóstico antes del mes 24. 	
2.8. Diseñar planes de acción estratégicos en responsabilidad social para APLs, aglomeraciones productivas y sindicatos patronales/asociaciones sectoriales.	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de implementación (grupo 1) diseñados antes del mes 13. - Planes de implementación revisados (grupo 2).diseñados antes del mes 26. - Planes de implementación para sindicatos patronales/asociaciones sectoriales diseñados antes del mes 27. 	
2.9. Implementar y acompañar ⁷ los planes de acción.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos 25% del o total das Mypes aderentes han iniciado la implementación de los planes de acción (grupo 1) antes del mes 15. - Al menos 25% do total das Mypes aderentes han iniciado la implementación de los planes de acción (grupo 2) antes del mes 27. - Al menos 50% do total das Mypes aderentes han iniciado la implementación de los planes de acción en sindicatos patronales/asociaciones sectoriales antes del mes 28. 	
2.10. Re-aplicar las metodologías para medir las variaciones en las empresas en una segunda fase ⁸ para cada grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - 100% de las Mypes participantes han reaplicado el modelo antes del mes 46. 	
3.1. Realizar reuniones del equipo nacional ejecutor del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos dos reuniones del equipo nacional realizadas antes del mes 12. - Al menos cuatro (acumuladas) reuniones del equipo nacional realizadas antes del mes 24. - Al menos seis (acumuladas) reuniones del equipo nacional realizadas antes del mes 36. - Al menos ocho (acumuladas) reuniones del equipo nacional realizadas antes del mes 45. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final. ▪ Minutas de las reuniones del equipo y lista de asistentes. ▪ Lista de asistentes a las capacitaciones. ▪ Base de datos sencilla con contactos de actores externos sensibilizados.

⁷ El plan de acción consiste en ofrecer a las Mypes consultorías de técnicas y herramientas, basado en las necesidades del conjunto de empresas beneficiarias (necesidades diagnosticadas a través del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo o el diagnostico integrado) y dentro de lo que compete a SESI, que supongan una mejoría en las practicas responsables relacionadas con las condiciones de trabajo y calidad de vida en el trabajo. SESI mantiene en su cartera una serie de servicios gratuitos que podrán ser ofrecidos a lo largo del proyecto conforme a la demanda y la disponibilidad..

⁸ Se estima que cada grupo implementará el diagnóstico y los planes de acción en una primera fase y después volverá a hacerlo en una segunda fase 18 meses después para comprobar las variaciones en los indicadores.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
3.2. Capacitar al personal de los DR en RSE y sostenibilidad que incluye aspectos técnicos y financieros de este proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales desarrollados para el evento de capacitación para el personal de las DR en RSE, sostenibilidad y aspectos técnicos y financieros de este proyecto antes del mes tres. - Al menos un seminario en Brasília (10 horas) antes del mes cuatro. 	
3.3. Capacitar al personal de los 21 DR no participantes en el proyecto en el modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo adaptado y en el diagnóstico integrado.	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales desarrollados para los eventos de capacitación sobre el modelo SESI en los DR no participantes en el Proyecto antes del mes 12. - Al menos un seminario de capacitación en el modelo SESI para los 21 DR no participantes en el proyecto antes del mes 15. - Materiales desarrollados para los eventos de capacitación sobre el diagnóstico integrado en los DR no participantes antes del mes 24. - Al menos un seminario de capacitación en el diagnóstico integrado para los 21 DR no participantes en el proyecto antes del mes 27 	
3.4. Realizar seminarios de sensibilización con actores externos al proceso de adaptación del modelo SESI de sostenibilidad en el trabajo y diagnóstico integrado.	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales desarrollados antes del mes cinco. - Al menos dos reuniones con actores externos celebradas antes del mes 12. - Al menos cuatro (acumulado) reuniones con actores externos celebradas antes del mes 24. 	
4.1 Diseñar el sistema de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto desarrollado y funcionando antes del mes seis. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación intermedia y final del Proyecto. ▪ Informe de avance del Proyecto final (PSR). ▪ Sistema de monitoreo. ▪ Publicación electrónica de casos de estudio y listado de distribución.
4.2 Realizar seminarios en los DR para Mypes que no han participado en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Al menos 18 (tres por cada DR) seminarios para Mypes que no han participado en el proyecto para divulgación de acciones y resultados obtenidos por el proyecto antes del mes 45. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Listado de asistencia de participantes y/o listado de asistencia a eventos. ▪ Materiales de difusión, listas de distribución y listas de asistentes a

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
4.3 Elaborar estudios de caso de la implementación del modelo SESI y el diagnóstico integrado en Mypes.	- Al menos 15 estudios de caso elaborados antes del mes 42.	eventos. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro en los eventos y material preparado para el mismo. ▪ Relatorías de la presentación en eventos nacionales/internacionales.
4.4 Elaborar una estrategia de aprendizaje y de comunicación para la disseminación de los resultados del proyecto, lecciones aprendidas y casos de éxito con el fin de tener el mayor impacto posible.	- Estrategia de aprendizaje y comunicación diseñada para la disseminación de los resultados del proyecto antes del mes 12.	
4.5 Participación en eventos nacionales e internacionales relacionados con la responsabilidad social o las Mypes para mostrar los avances y/o resultados del proyecto.	- Presentaciones en al menos cinco eventos nacionales/internacionales de responsabilidad social, o enfocados en Mypes, para disseminar los avances, lecciones aprendidas y resultados del proyecto antes del mes 46.	

ANEXO II

Presupuesto Resumido

CONDICIONES DE TRABAJO SOSTENIBLES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) BR-M1066

PRESUPUESTO RESUMIDO (US\$)					
		Total			
		FOMIN	Contrapartida		TOTAL
			Financiera	Económica	
I	Adaptación de las Metodologías para Mypes	98,812.50	277,070.45	0.00	375,882.95
1.1	Adaptar el Modelo SESI de Sustentabilidad en el Trabajo adaptado para Mypes	0.00	106,084.09	0.00	106,084.09
1.2	Desarrollar la Metodología de Diagnóstico Integrado	0.00	106,084.09	0.00	106,084.09
1.3	Elaborar documento de línea de base	0.00	56,556.82	0.00	56,556.82
1.4	Validar el modelo SESI y el diagnóstico integrado con una muestra de Mypes	93,812.50	8,345.45	0.00	102,157.95
1.5	Analizar los resultados y sistematizar el proceso	5,000.00	0.00	0.00	5,000.00
II	Implantación de medidas de Responsabilidad Social en el trabajo en APLS, Aglomeraciones Empresariales Productivas y Sindicatos patronales/asociaciones sectoriales	1,182,000.00	1,731,684.09	0.00	2,913,684.09
2.1	Formalizar términos de compromiso con las organizaciones de representación	0.00	36,081.82	0.00	36,081.82
2.2	Establecer alianzas con socios	0.00	24,054.55	0.00	24,054.55
2.3	Seleccionar el grupo de empresas y formalizar compromisos	0.00	39,661.36	0.00	39,661.36
2.4	Capacitar consultores locales en responsabilidad social para implementación	20,000.00	20,213.64	0.00	40,213.64
2.5	Capacitar en responsabilidad social a las Mypes participantes	63,000.00	19,309.09	0.00	82,309.09
2.6	Talleres técnicos sobre herramientas de RSE para las Mypes participantes	54,000.00	10,800.00	0.00	64,800.00
2.7	Implementar el proceso de diagnóstico del modelo SESI para la sostenibilidad en el trabajo adaptado a Mypes y los diagnósticos integrados	0.00	153,409.09	0.00	153,409.09
2.8	Diseñar planes de acción estratégicos en responsabilidad social	85,000.00	0.00	0.00	85,000.00
2.9	Implementar y acompañar los planes de acción	960,000.00	1,274,745.45	0.00	2,234,745.45
2.10	Re-aplicar las metodologías para medir las variaciones	0.00	153,409.09	0.00	153,409.09
III	Alineamiento, capacitación y movilización de los participantes en el proyecto, socios y equipos técnicos de las DR	9,000.00	119,879.55	0.00	128,879.55
3.1	Realizar reuniones del equipo nacional ejecutor del proyecto	0.00	46,636.36	0.00	46,636.36
3.2	Capacitar al personal de los DR en RSE y sostenibilidad	9,000.00	17,975.00	0.00	26,975.00

ANEXO II

Presupuesto Resumido

CONDICIONES DE TRABAJO SOSTENIBLES PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MYPES) BR-M1066

3.3	Capacitar al personal de los 21 DR no participantes en el proyecto en el modelo y el diagnostico	0.00	42,704.55	0.00	42,704.55
3.4	Realizar seminarios de sensibilización con actores externos	0.00	12,563.64	0.00	12,563.64
IV	Monitoreo, sistematización de la información y disseminación de los resultados del proyecto	107,912.95	166,990.91	0.00	274,903.86
4.1	Diseñar el sistema de monitoreo y evaluación	20,000.00	42,272.73	0.00	62,272.73
4.2	Realizar seminarios en los DR para Mypes que no han participado en el proyecto	0.00	56,536.36	0.00	56,536.36
4.3	Elaborar estudios de caso	45,000.00	0.00	0.00	45,000.00
4.4	Elaborar una estrategia de aprendizaje y de comunicación	42,912.95	0.00	0.00	42,912.95
4.5	Participación en eventos nacionales e internacionales	0.00	68,181.82	0.00	68,181.82
V	Unidad Administrativa	137,380.57	0.00	611,185.75	748,566.31
5.1	Coordinadores técnicos regionales (na ordem, MG, CE, RJ, RJ, PR, DF, DF, RR)**	0.00	0.00	550,470.87	550,470.87
5.2	Asistente técnico (CE, RR, RR)**	0.00	0.00	60,714.87	60,714.87
5.3	Analista júnior	137,380.57	0.00	0.00	137,380.57
VI	Evaluaciones	60,000.00	0.00	0.00	60,000.00
6.1	Evaluación intermedia	30,000.00	0.00	0.00	30,000.00
6.2	Evaluación final	30,000.00	0.00	0.00	30,000.00
VII	Auditoría Financiera	60,000.00	0.00	0.00	60,000.00
VIII	Imprevistos	26,393.98	4,375.00	0.00	30,768.98
IX	Fortalecimiento Institucional (capacitación en Gestión Financiera y Adquisiciones)	10,000.00	0.00	0.00	10,000.00
SUBTOTAL		1,691,500.00	2,300,000.00	611,185.75	4,602,685.74
X	Cuenta de evaluación de impacto (0.5% del aporte FOMIN)	8,500.00	0.00	0.00	8,500.00
	TOTAL	1,700,000.00	2,300,000.00	611,185.75	4,611,185.74

** Dedicación del 40% de la carga horaria semanal al proyecto, que corresponde a 16 horas por semana.