



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial en Centroamérica

Número de proyecto: RG-M1139 - Nro. Operación: ATN/ME-12768-RG

**Resultado:** Implantar prácticas de RSE en las PyME, especialmente aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.

**País Administrador**  
EL SALVADOR

**País Beneficiario**  
COSTA RICA, EL SALVADOR,  
GUATEMALA, HONDURAS

**Grupo**  
SME - Desarrollo de la pequeña y  
mediana empresa

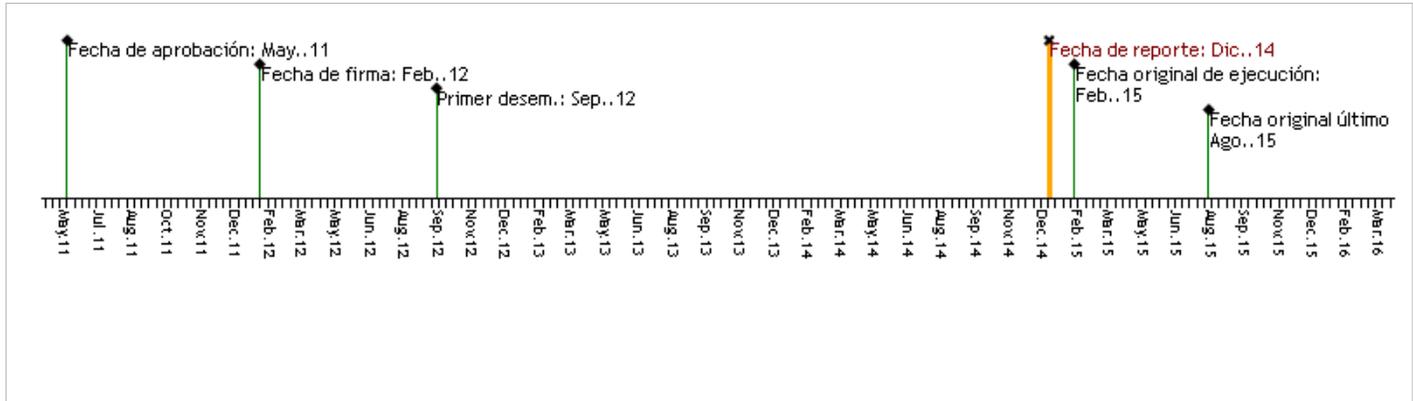
**Subgrupo**  
CSOR - Responsabilidad social  
empresarial

**Agencia ejecutora:** Fundación Empresarial para la Acción Social

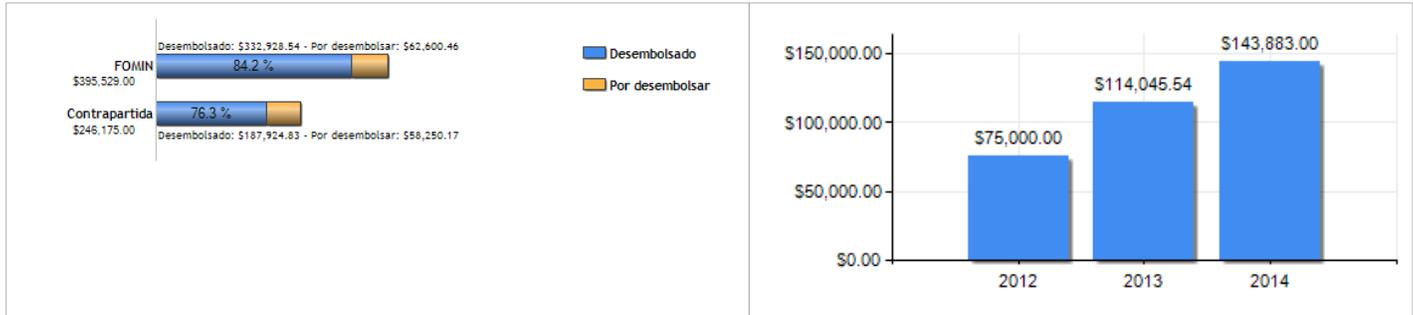
**Líder equipo de diseño:** Peinado-Vara, Estrella

**Líder equipo de supervisión:** Villacorta, Guillermo

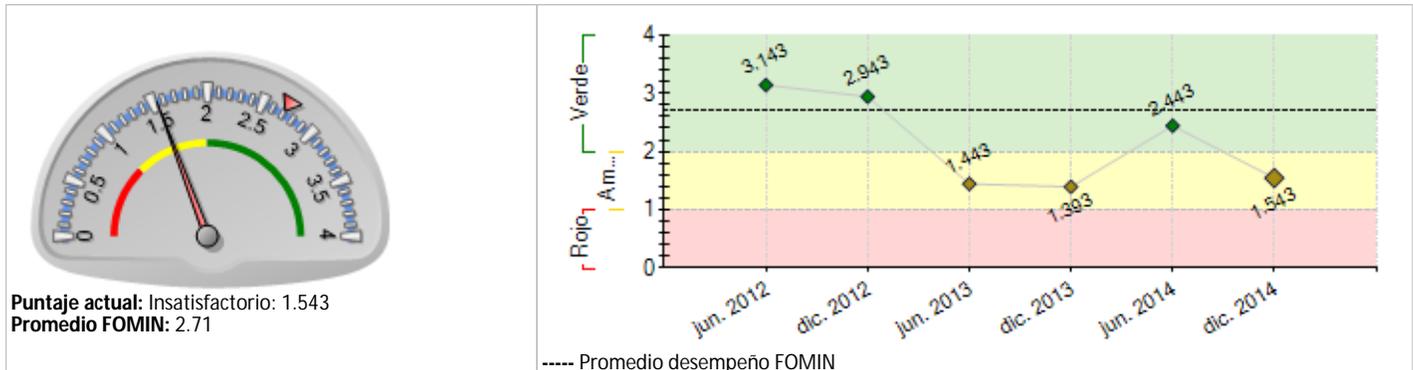
### CRONOLOGÍA DE EVENTOS



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

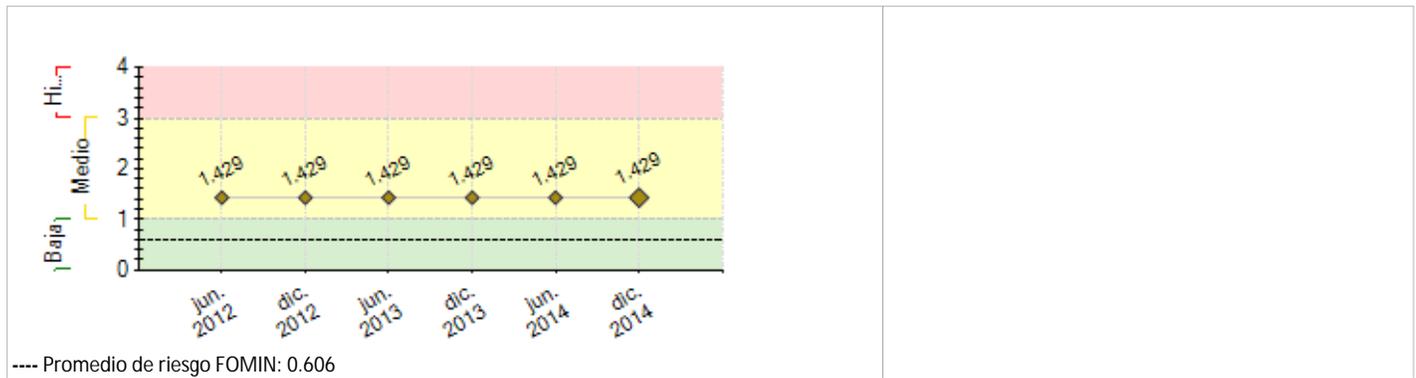
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

**Administración Financiera:** Baja

**Adquisiciones:** Baja

**Capacidad Técnica:** Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

- El proyecto busca implementar prácticas de RSE en pymes proveedoras que demuestren mejora en el desempeño empresarial. Hasta el momento se han intervenido en 40 pymes y se ha concluido con 23 pymes. Las 23 empresas muestran mejoras de un 20% en sus resultados IndiCARSE después de la intervención, específicamente en las áreas de Gobernanza, Público interno, y medio ambiente, áreas en las que se puede ver un mejor desempeño que se traduce en disminución de costos, aumento de ventas, sistematización de procesos.
- Se prevee elaborar 40 casos de estudio de los cuales ya se tienen 17 en los cuales se presentan las mejoras que han tenido en todo el desarrollo de la consultoría en todas las pymes.
- Se ha capacitado a más de 200 personas en el tema de Responsabilidad Social, empleados de empresas anclas y otros proveedores.
- Se ha participado en tres grandes eventos en donde se han divulgado los resultados del proyecto, Dos Semanas de RSE y evento regional CONVERTIRSE, se aborda los casos de éxito de diferentes rubros de empresas anclas.
- Se implementó en todo el sector azucarero (18 pymes, 6 ingenios (anclas)). A raíz de la implementación exitosa se creó manual de buenas prácticas agrícolas y una estrategia de seguimiento para el resto de los proveedores agrícolas de caña.
- FUNDEMAS como ejecutor del programa, creó internamente una unidad pymes para darle seguimiento a las acciones y atención a pymes que no formaron parte del proyecto y seguimiento para las que sí lo fueron.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El Programa ha logrado avance satisfactorio en el logro de resultados esperados relacionados a la implantación de prácticas de RSE en las PyME (Nota: FUNDEMAS describe en el Desempeño Acumulativo que 23 empresas muestran mejoras respecto a resultados IndiCARSE, pero en los indicadores de resultados no se reporta). Se recomienda a FUNDEMAS reflejar o incorporar algunos indicadores adicionales que puedan complementar y/o reflejar el retorno (económico-social) de las empresas al invertir en RSE, además de los indicadores del marco lógico.

La implementación del Programa FOMIN, ha permitido a FUNDEMAS fortalecer su posicionamiento en el tema de RSE y consolidar sus acciones para promover la RSE entre las pymes.

La Evaluación Intermedia del Programa destaca dos retos que FUNDEMAS debe afrontar para lograr la sostenibilidad del programa: (1) Sistematizar la experiencia respecto a la implementación de RSE en las PyME Salvadoreñas, enfatizando la particularidad del contexto nacional de las PyMes y los desafíos que estas presentan, (destacando las buenas prácticas y caracterizando los aspectos comunes de las PyMEs previo y durante la intervención). Y (2) Desarrollar la metodología escalable, de forma tal que los indicadores evidencien el impacto en los proveedores beneficiarios (y en sus comunidades) y un esquema de difusión.

Al presente, se advierte las siguientes situaciones: a. no se ha presentado al Banco/FOMIN, informes en los que se muestra el progreso de las PYMES intervenidas en sus indicadores de RSE; b. no se ha informado el efecto de dicho progreso en los indicadores, en aspectos de competitividad de las PYMES. El sistema de monitoreo de los indicadores de las empresas debería generar esta información y FUNDEMAS podría realizar su análisis. c. Algunas cadenas de proveedores ha finalizado la asistencia técnica (Fruit of the Loom) y otras fueron iniciadas y avanzando. Sin embargo, FUNDEMAS no da a conocer, ni al Banco/FOMIN ni a las audiencias información sobre el avance y/o los resultados. FUNDEMAS tiene que aprovechar su posicionamiento para realizar actividades de 'Knowledge management' tal como lo hace frecuentemente en los medios con otros programas de RSE que se ejecutan con otros fondos diferentes del FOMIN. Se sugiere a FUNDEMAS, actualizar y dar a conocer la BIB/FOMIN, la estrategia de comunicaciones y de gestión de conocimiento, respecto al programa.

Cabe mencionar que el informe del consultor para la evaluación intermedia, contratado por el BID/FOMIN, presentó su informe con considerable retraso.

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

- En el periodo reportado se ha finalizado la implementación en las 18 pymes del sector azucarero, y se presenta un avance del 60% en las pymes restantes (pymes proveedoras de AES, Walmart y Fruit of the Loom).
- En el próximo semestre se finalizará y cerrará la atención a las 40 pymes así mismo, se prevee atender a un grupo de 15 hoteles y restaurantes para utilizar los recursos aun disponibles y poder atender a más pymes con la implementación de Responsabilidad Social a sus negocios lo cual permitirá que obtengan mayores oportunidades de mercado.
- Se prevee realizar un evento de cierre en el marco de la semana de la RSE se llevará a cabo una rueda de negocios en la que participaran todas las pymes que formaron parte del proyecto, las capacitadas y las sensibilizadas (100 pymes en total).
- Se están documentando todos los casos de estudio de las pymes dentro del proyecto, presentamos un avance del 45%.
- Se realizó una rueda de negocios con pymes que formaron parte del proyecto las cuales cotizaron en conjunto al rededor de USD\$200,000 dólares.
- Se presentó como caso de éxito dentro del CONVERTIRSE (Guatemala) la empresa ALISAL de El Salvador, la cual por sus buenas prácticas fue contactada para ser proveedor de otra gran empresa lo que generó, puestos de trabajo nuevos y aumento en las ventas.

### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

La ejecución durante el semestre, se considera satisfactoria. Durante el primer semestre del 2015 se espera concluir la ejecución de las actividades del programa, incluyendo la Diseminación de Resultados, Plan de Sostenibilidad y Evaluación Final del Programa. No obstante, no se reporta los resultados obtenidos en las 18 PYMES del sector azucarero. Los informes finales de los consultores, presentados al BID/FOMIN, no destacan los resultados, vis-a-vis los objetivos del programa.

Por otra parte, ha habido retraso en la generación de los casos de estudios, y por tanto, ha habido incumplimiento en los hitos para desembolso. Se recomienda a FUNDEMAS, mejorar el avance del programa en estos procesos.

La Auditoría se inició durante el semestre. Se recomienda a la dirección ejecutiva de FUNDEMAS, optimizar su involucramiento en las actividades de la auditoría,

en donde corresponda.

### SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado	
<b>Resultado:</b> Implantar prácticas de RSE en las PyME, especialmente aquellas que forman parte de las cadenas de valor de grandes empresas.	R.1	Al menos 32 PyME muestran mejoras del 10% en los indicadores de RSE (INDICARSE) en relación a las metas acordadas en el Plan de Acción de cada PyME.	0	16		32	0		
				Jun. 2014		Feb. 2015			
	R.2	Por lo menos el 70% de las PyME beneficiadas directamente por el Proyecto reportan una mejor relación comercial con las GE y un nivel de satisfacción positivo con respecto a la asistencia recibida.	0	35		70	0		
			Jun. 2014		Feb. 2015				
	R.3	Al menos 4 GE implementando buenas prácticas de RSE con PyME de sus cadenas de valor.	0			4	0		
					Feb. 2015				
<b>Componente 1:</b> Componente I: Desarrollo de la capacidad local y promoción de la RSE <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.11	Manual del consultor para usar la Guía de Aprendizaje de RSE del FOMIN. [ES]	0			1	3	Finalizado	
						Feb. 2012	Ene. 2011		
	C1.12	Al menos 100 representantes del sector privado y del sector público sensibilizados sobre la RSE en ES.	0			100	300	Finalizado	
						Jul. 2012	Jun. 2012		
	C1.13	Al menos 25 representantes de GE de El Salvador capacitados sobre herramientas prácticas de RSE.	0			25	25	Finalizado	
			Feb. 2012			May. 2014	Ago. 2013		
	C1.14	Al menos 2 nuevas grandes empresas (que no son parte del Proyecto) comprometidas a implementar prácticas de RSE en las PyME de su cadena.	0			2			
						Feb. 2015			
<b>Componente 2:</b> Componente II: Adopción de la RSE en las PYME Centroamericanas <b>Peso:</b> 50% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C2.11	Sistema de seguimiento y gestión de la intervención en las PyME implementado.	0			1	1	En curso	
						Jul. 2013	Dic. 2014		
	C2.12	Al menos 40 PyME de El Salvador con prácticas de RSE implementadas.	51	25		40	23	Atrasado	
		Feb. 2012	Jun. 2014		Feb. 2015	Dic. 2014			
	C2.13	Prácticas Documentadas de RSE en PYMES	0			40	23	En curso	
					Feb. 2015	Dic. 2014			
<b>Componente 3:</b> Componente III: Fortalecimiento de la Red Centroamericana de RSE y difusión de resultados del proyecto <b>Peso:</b> 25% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.11	Red virtual operando con al menos 25 empresas (entre los cinco países) compartiendo información sobre prácticas en los siete ejes de RSE.	0	12		25	25	En curso	
				Jul. 2014		Dic. 2014	Dic. 2014		
	C3.12	Al menos cuatro (4) artículos sobre RSE regionales y/o sobre El Salvador en medios de comunicación sobre la Red Centroamericana y los resultados	0	1	2	3	4	2	En curso
				Abr. 2013	Jul. 2013	Dic. 2013	May. 2014	Ene. 2013	
	C3.13	Al menos 500 representantes del sector privado y del sector público con conocimiento de los resultados del Proyecto.	0	150	300		500	500	Finalizado
				Jul. 2014	Oct. 2014		Feb. 2015	Dic. 2014	
	C3.14	Página Web de la RED (Red Virtual) actualizada para El Salvador	0			1		Finalizado	
						Feb. 2015			

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	1	Feb. 2012	3	Ene. 2011	Logrado
H1	1	Feb. 2012	1	Oct. 2011	Logrado
H2	1	Ago. 2012	5	Jul. 2012	Logrado
H3	10	Ago. 2012	19	Oct. 2011	Logrado
H4	10	Abr. 2013	10	Abr. 2013	Logrado
H5	1	May. 2013	1	Mar. 2013	Logrado
H6	1	Jun. 2013	1	Jun. 2013	Logrado
H7	10	Jul. 2013	10	Jun. 2013	Logrado
H8	1	Jul. 2013	1	Jul. 2013	Logrado
H9	1	Jul. 2013	1	Jul. 2013	Logrado
H10	15	Sep. 2013	15	Oct. 2013	Logrado tarde
H11	1	Nov. 2013	1	Dic. 2013	Logrado tarde
H12	1	Nov. 2013	1	Ene. 2014	Logrado tarde
H13	10	Dic. 2013	10	Dic. 2013	Logrado
H14	15	Abr. 2014	15	Abr. 2014	Logrado
H15	10	May. 2014	10	May. 2014	Logrado
H16	15	Jun. 2014	15	Jun. 2014	Logrado
H17	1	Jun. 2014	1	Jun. 2014	Logrado
H18	20	Oct. 2014	11	Dic. 2014	No Logrado
H19	20	Jun. 2015			
H20	15	Jun. 2015			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

### SECCIÓN 4: RIESGOS

#### RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La situación económica no empeora considerablemente.	Medio	Acción de mitigación	Coordinador del proyecto
2. Las grandes empresas mantienen su compromiso de participar en el Proyecto.	Medio	Acción de mitigación	Invitado Proyecto

3. Adecuación de las propuestas de intervención de las GE visà-vis los criterios de elegibilidad del Proyecto.	Medio	Acción de mitigación	Invitado Proyecto
4. Existe interés por parte de las GE y el público en general en RSE.	Medio	Accion de mitigacion.	Invitado Proyecto
5. Disponibilidad de consultores locales calificados y dispuestos a trabajar en el tema de RSE.	Medio	Accion de mitigacion.	Invitado Proyecto
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Medio <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 7 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 7 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 0			

### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

#### FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

##### Factor

[X] Ausencia de mecanismos de recuperación de costos o fuentes de financiamiento externas (gobierno, donantes y/o sector privado) para continuar con las actividades del proyecto una vez agotados los recursos del FOMIN

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

##### Comentarios

FUNDEMÁS debe actualizar y presentar al Banco/FOMIN para su discusión, el plan de sostenibilidad y recuperación de costos del Programa

FUNDEMÁS debe actualizar y presentar al Banco/FOMIN para su discusión, el plan de sostenibilidad y recuperación de costos del Programa

#### Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para dar continuidad y que se logre la sostenibilidad del proyecto, FUNDEMÁS esta negociando una extensión de la implementación en mas proveedores del sector Azucarero, asimismo FUNDEMÁS ha incorporado como estrategia de sostenibilidad del proyecto un esquema de atención a pymes que permitan dar continuidad a las pymes que ya trabajaron con el proyecto así como atender a nuevas.

### SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. El Sistema de Monitoreo de Indicadores y de Medición de los resultados es una herramienta de gestión que puede aprovecharse para medir la efectividad de las acciones que se implementan y medir el beneficio para las empresas. La información puede ser útil para demostrar a otras empresas las ventajas en términos de competitividad que pueden obtenerse al aplicar prácticas de RSE y otras externalidades positivas. Los programas podrían optimizar su aplicación.	Implementation	VILLACORTA, GUILLERMO [FOMIN]
2. El tema de Responsabilidad Social en pymes proveedores, es un tema que influye directamente sobre las grandes empresas, por lo que para darle sostenibilidad al proyecto, se ha desarrollada dentro de la misma metodología una forma mas accesible para aquellas pymes que no tengan los mismo niveles de escolaridad. Por lo que FUNDEMÁS, como ente ejecutor del mismo vela por la sostenibilidad del proyecto, implementando toda una estrategia de RSE para pymes y así poder seguir atendiendo a los proveedores encadenados de grandes empresas.	Sustainability	Alfaro, Alejandra
3. En esta etapa de implementación del proyecto, nos hemos percatado que documentar 40 casos es un reto cuando se designa únicamente a una persona (consultor) por lo que no es recomendable hacerlo de esta manera. Asimismo se deberá verificar si es prudente realizar la documentación en el 100% de las empresas atendidas, ya que el tiempo que requiere realizarlo, es demasiado extenso para el tiempo establecido.	Implementation	Alfaro, Alejandra