



Canadian International  
Development Agency

Agence canadienne de  
développement international

Canada

## **Informe Final Proyecto ATN/ME 8381 RG**

**Agencia Ejecutora: Fundación Acción Empresarial**

**Contrapartes: OEA-CIDA, BID-FOMIN**

**Fecha del Informe: 17 de diciembre 2007**

**Periodo del Informe: septiembre 2004-diciembre 2007**

**Nombre del Responsable: Pablo Frederick**

## **Mensaje del Presidente de Forum Empresa**

En mi calidad de Presidente de Acción RSE durante el período del proyecto y, desde fines del presente año, de Forum Empresa he tenido la oportunidad de seguir y participar de las diferentes etapas del proyecto que estamos terminando.

Por tal razón es que puedo afirmar que para la red Forum Empresa, el proyecto ha sido no solo un eje importante dentro de las actividades de las 4 organizaciones que participaron directamente de él sino también un gran articulador de capacitaciones y posicionamiento para los demás miembros de la red.

El informe que sigue a continuación, preparado por el Director Ejecutivo del Proyecto, intenta la difícil tarea de resumir los resultados y los impactos que su desarrollo ha tenido para Forum Empresa. De los análisis y de las lecciones detalladas en este reporte, hemos aprendido cómo una iniciativa surgida desde una red de empresas, como Forum Empresa, una Organización Multilateral como es la OEA y una Agencia de Cooperación como CIDA, junto al apoyo decidido de un Banco Multilateral como el BID/FOMIN, se transforma en una alianza estratégica que permite generar aportes decisivos para la difusión y promoción de la RSE en la región. Y esto es quizás uno de los resultados más apreciados por nuestra red. El demostrar que la creación de estas alianzas, entre actores privados y públicos, será determinante para generar grandes impactos en nuestras sociedades a través de la Responsabilidad Social de sus empresas y de los generadores de políticas públicas.

Fueron 4 años de intenso trabajo, durante los cuales hubo que sortear muchos obstáculos y enfrentar desafíos para los cuales la flexibilidad, la capacidad de innovación y el compromiso de quienes estuvieron a cargo del proyecto desde las diferentes instancias, ya sea como ejecutores directos o contrapartes, fueron decisivos. Por ello, a la hora de resumir lo que ha sido este exitoso esfuerzo, debemos reconocer especialmente el aporte de la Secretaría de Desarrollo Integral de la OEA, hoy bajo la dirección de Alfonso Quiñones, la que en un primer momento a través de Antoine Chevrier y posteriormente con Zakaria El Goumiri, mantuvieron un compromiso y una disposición al trabajo conjunto que hoy nos permite decir que la OEA y Forum Empresa son socios regionales para el desarrollo de la RSE en las Américas.

Este fortalecimiento regional de la RSE es quizás el impacto más esperado del proyecto y el que nos permite mirar con optimismo el futuro de nuestra red ya sea como ejecutor del gran número de productos creados en el proyecto como en su rol de actor decisivo en la creación de alianzas como la que tenemos hoy con OEA y con CIDA, que transformen a nuestro continente en una región con empresas líderes en RSE.

Quiero reiterar mis agradecimientos a la OEA y a CIDA por la visión que tuvieron a la hora de apoyar este proyecto.

Atentamente,

**Javier Irrázaval A.**  
**Presidente de Forum Empresa**

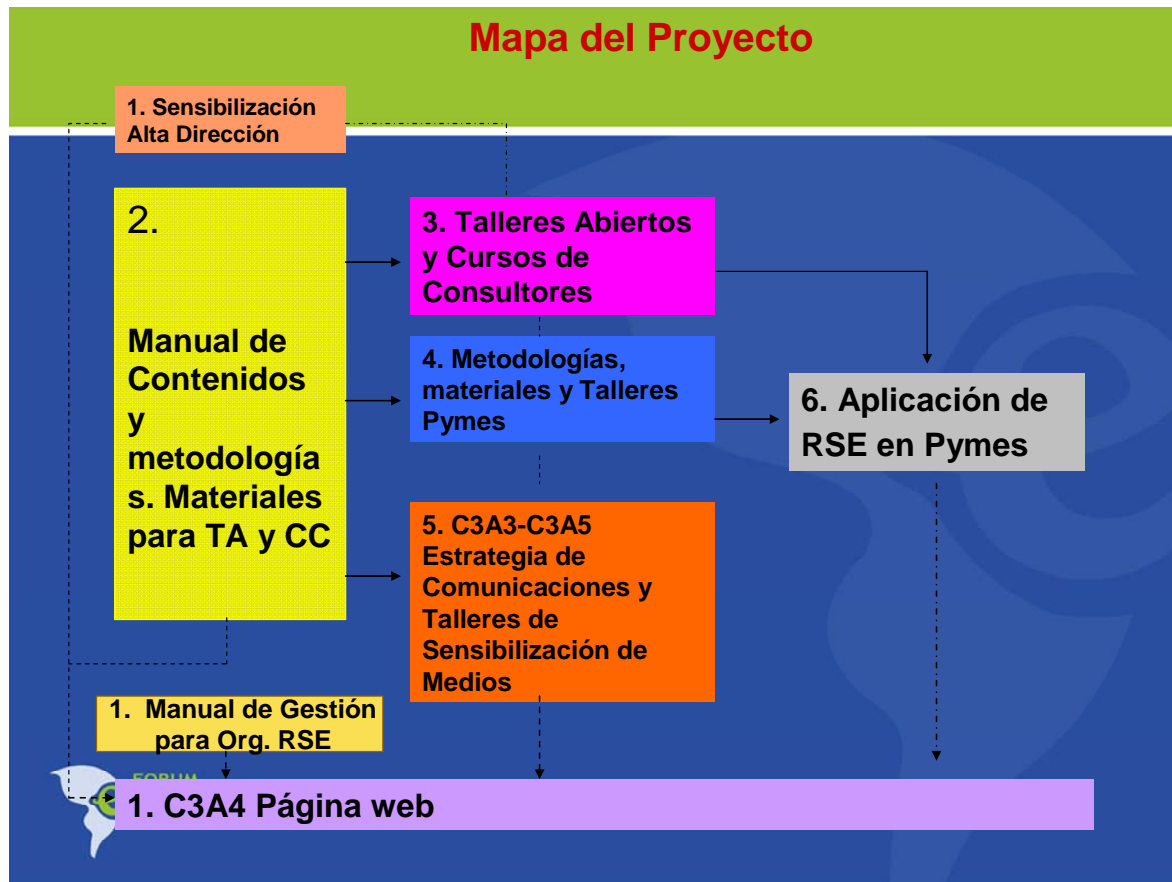
## **I. RESUMEN EJECUTIVO**

El proyecto, de 3 componentes, fue concebido para generar instrumental operativo que permitiera a las 4 organizaciones beneficiarias incrementar sus capacidades de promocionar y difundir la Responsabilidad Social Empresarial, incorporando un elemento especial y muy innovador para la época, como era la aplicación de buenas prácticas de RSE en Pequeñas y Medianas Empresas en dichos países.

En una lógica de cascada, el proyecto establecía la elaboración de herramientas para sensibilizar a diversos ámbitos claves en el trabajo de estas organizaciones: la Alta Dirección de las Empresas (clave en la incorporación de la RSE en el centro decisional y operativo de las compañías), la elaboración de talleres abiertos de RSE, que permitieran agregar al proceso de sensibilización a gerentes de línea y miembros de organizaciones de la sociedad civil y académicos, el diseño de un curso de consultores para funcionarios de empresas y personas independientes, que permitiera profundizar en conceptos y en el conocimiento de casos y prácticas aplicables en las empresas, incluyendo Pymes, a la vez que proveer al mercado de especialistas.

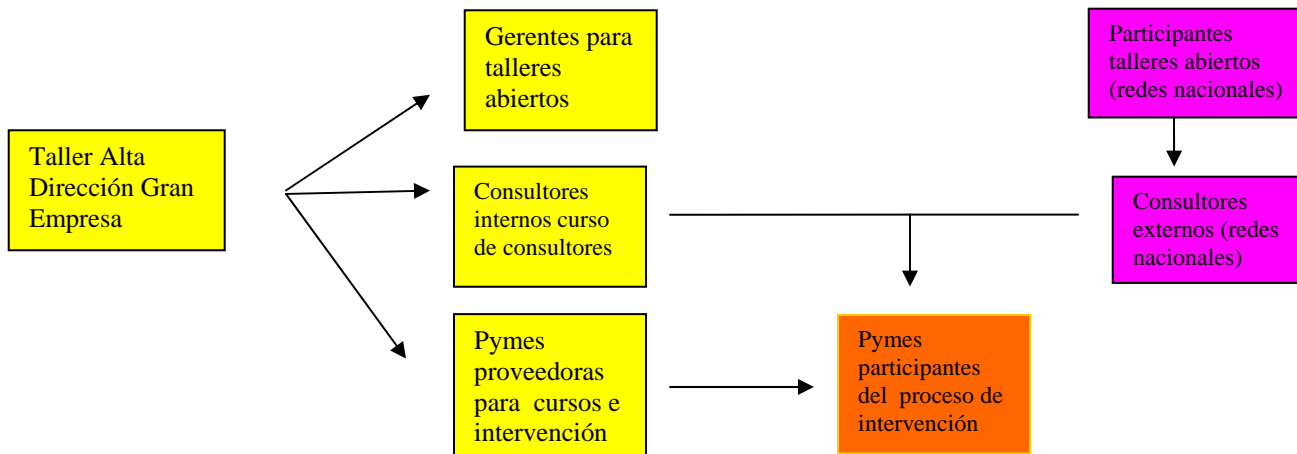
Simultáneamente a esto se desarrollaban materiales y metodologías pedagógicas especiales de sensibilización y capacitación en Pymes que se validaron, en talleres para dueños y gerentes generales. En una etapa posterior, se determinó incorporar este taller como el primer paso de la metodología a ser aplicada en las Pymes en un proceso, también establecido durante el proyecto, de introducción de un modelo de gestión en 44 Pymes de los 4 países.

## Cuadro de Actividades del Proyecto



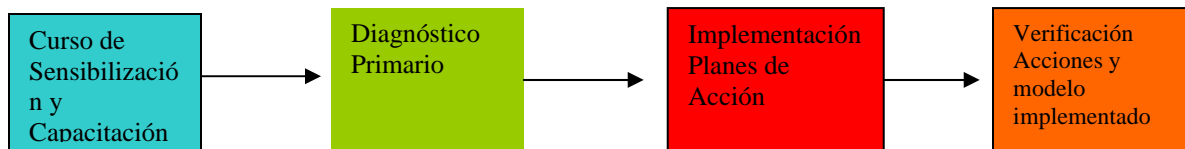
Este ordenamiento, establecido al momento de reorganizar el proyecto, en octubre de 2004, ha sido el esquema seguido hasta el final, de modo de ir desarrollando cada etapa en relación a las anteriores en una suerte de insumo-evaluación de los productos anteriormente realizados.

Siguiendo esta lógica, más allá del reclutamiento de participantes venidos de otras fuentes, quedaba establecida la siguiente lógica de convocatoria de participantes para los dos primeros componentes:



Esta lógica convirtió a la última actividad desarrollada (introducción de un modelo de gestión de RSE en Pymes) en un virtual evaluador de ambos componentes por lo que no sólo recibía participantes de las otras actividades sino que permitía evaluar tanto el curso de consultores, los talleres abiertos y sus contenidos a través del rendimiento de los alumnos en la consultoría con las Pymes, sino también la capacitación de las empresas Pymes que fueron parte de la intervención.

Por su parte, el proceso de aplicación de un modelo de gestión en las Pymes, siguió la siguiente lógica, basado en una metodología de intervención aportada por Forum Empresa:



El componente 3, desarrollado paralelamente, apuntó a fortalecer la red tanto en sus aspectos comunicacionales elaborando como elemento central una Guía para la Comunicación Efectiva, un taller de media training de fortalecimiento de habilidades de comunicación, junto a un video, una presentación audiovisual y folletos que permitieron dar a conocer el proyecto y sus impactos en ferias y Conferencias en toda la región.

El marco lógico (**anexo 1**) expresa los resultados obtenidos en términos cuantitativos (los que se cumplieron más que satisfactoriamente), así como el logro de los objetivos y propósitos planteados al inicio del proyecto. Sin embargo, el eje de este reporte es entregar **lecciones aprendidas** y aventurarse en una narración de los principales impactos que finalmente se lograron en estos 3 años, y los que se piensan alcanzar en el futuro. Otras informaciones están referidas en los reportes de progreso semestrales anteriores por lo que no vale la pena repetirlos.

**El anexo 2** contiene un cuadro con los productos elaborados durante el proyecto y que no estaban contemplados en el RO inicial pero que sirven de complemento para la integralidad del proyecto y han resultado esenciales para fortalecer la sostenibilidad del proyecto y aumentar el alcance del mismo a toda la red Forum Empresa.

## **II. RESULTADOS DE DESARROLLO**

### **A. Resultados a nivel de los Componentes del proyecto**

#### **1. Componente 1: Desarrollo de Capacidad local y promoción de RSE**

**Actividad C1-A1:** Durante el período se realizaron 14 talleres de sensibilización de Alta Dirección (6 en Brasil, 4 en Chile, 2 en El Salvador y 2 en Perú). Participaron en ellos 540 personas en total (275 en Brasil, 155 en Chile, 72 en El Salvador y 38 en Perú), la gran mayoría de ellas Gerente Generales y Directivos de Empresas. En todos ellos se utilizaron los **Manuales y Guías de Sensibilización de la Alta Dirección de Empresas**, desarrollados por los consultores Clientes y Organizaciones, de Lima, Perú, quienes monitorearon el primer taller en cada país y desarrollaron una sesión especial de formación a los 4 staffs.

Por otro lado, en la lógica seguida por el proyecto, esta actividad dio inicio a contactos que permitieron acercar al proyecto tanto a gerentes de línea de estas empresas, para los talleres abiertos, como consultores para los cursos.

### Lecciones Aprendidas:

1. La sensibilización de la Alta Dirección fue clave para entender la lógica de la incorporación de la RSE en los negocios desde el eje central de las decisiones y las estrategias de las empresas, como parte de la competitividad de las empresas.
2. En algunos casos fueron estas empresas las que participaron en el proceso final de implementación de modelos de gestión, aportando parte de su cadena de proveedores por lo que su sensibilización no termina en el taller sino que incluye compromisos futuros esenciales para el éxito de los objetivos de un proyecto como éste.
3. El compartir con sus pares y sentirse parte de las nuevas tendencias de RSE fortalece la idea de estar en la senda correcta y compartida por sus competidores.
4. Deben ser talleres cortos (máximo 2 horas), preferentemente a primera hora de la mañana y con temas muy coyunturales que acerquen a los directores y gerentes al tema.

**Actividad C1A2-C1A4:** En la planificación de esta actividad se determinó la necesidad de realizar un **Manual de Contenidos** de RSE, que diera lugar a dos cosas: a) la homologación de conceptos de RSE utilizados y desarrollados por las 4 organizaciones y que sirvieran como base teórica para incorporar en el resto de los productos (el qué transmitir) y b) para avanzar en el desarrollo de un acervo propio de conocimiento y casos desarrollados por las organizaciones latinoamericanas.

Posteriormente se desarrollaron los **manuales para realizar talleres abiertos** de RSE (orientados a gerentes de línea, académicos y gremios empresariales) y un **curso de consultores**, para consultores internos y externos, de modo de generar capacidades locales que fortalezcan la promoción y difusión de la RSE. Ambos incorporan la temática dividida en temas basados en los diversos stakeholders que forman parte del entorno interno y externo de las empresas. El curso, dividido en 10 módulos, abarca dichos temas de manera profunda y desde una visión de consultoría para empresas, incluidas Pymes. Se dedica una sesión especial para analizar modelos de gestión.

Los manuales fueron elaborados por la empresa KPMG, Canadá



**Actividad C1A3-C1A5:** En esta actividad se realizaron 12 **talleres abiertos** (3 en cada país) en los que participaron 790 personas y 6 **cursos de consultores** (2 en cada país), en los que se capacitaron 176 consultores.

Los primeros talleres fueron dictados por el Instituto Tellus, de Boston, a través de Allen White y Celina Tousignant y los segundos por personal especialmente capacitado por los consultores internacionales en sesiones establecidas en sus TDR, lo que fortaleció la capacidad instalada de las organizaciones. Hoy, las organizaciones parte del proyecto han incorporado este curso como una de sus actividades principales durante el año.

### **Lecciones Aprendidas:**

1. El rápido desarrollo de la RSE precisa de materiales y metodologías flexibles que permitan una puesta al día permanente así como su adaptación a las diversas culturas empresariales y sociales de la región
2. La asimetría del desarrollo de la temática (demostrada en la cantidad de casos y la profundidad de los temas) obliga a crear espacios de puesta en común –que se hicieron efectivas en el proyecto a través de las reuniones del Consejo Asesor con los consultores- y análisis común de los manuales
3. La carencia de este tipo de materiales por parte de las organizaciones parte generó, igualmente, posibilidades de innovación en metodologías, las que deben ser acordes al fundamento básico de la RSE como es su visión de cambio y aprendizaje continuo
4. El desarrollo de estos talleres y cursos debe ser complementado con casos e información propia de cada país así como con desarrollo permanente de temas que enriquezcan la discusión y el acervo de conocimiento.
5. En términos procesales se inauguró la instancia detallada en la actividad C3A1 (lecciones aprendidas 1) reuniéndose el Consejo Asesor con los consultores de la actividad, resultando un avance decisivo en la clara definición del producto esperado y los compromisos del equipo en el trabajo.

## **Componente 2:** Puesta en Práctica de RSE en grupos pilotos de Pymes

**Actividad C2A1-C2A2:** Basados en la idea que una Pyme es más que una “gran empresa con menos gente”, sino unidades empresariales con características especiales que deben ser consideradas a la hora de transmitir conocimientos y prácticas de RSE, se desarrollaron materiales didácticos y una metodología de transmisión por parte de la empresa FUNDES Chile. Junto al desarrollo de una **maleta con materiales pedagógicos de transferencia**, que incorporan, además del material pedagógico, un **Manual del Facilitador**, un **Manual del Participante** y una **Guía del Facilitador**, se llevaron a cabo **8 talleres de 16 horas** (4 por la empresa consultora), 2 en cada país parte del proyecto. En dichos talleres participaron 180 gerentes generales y/o dueños de empresas Pymes. Al igual que en el componente anterior, los consultores dedicaron un día a la capacitación de los staffs, basados en la Guía del facilitador que establece orientaciones en base a un proceso de enseñanza aprendizaje participativo, manejo de grupos y resolución de situaciones propias del aprendizaje adulto.

### **Lecciones Aprendidas:**

1. La sensibilización y capacitación de Pymes, requiere, además de las condiciones mencionadas arriba, de consideraciones metodológicas especiales debido a características como falta de preparación de los participantes, casi nulo conocimiento del tema, tiempos muy limitados, horarios restringidos (se recomienda dividir el taller en 4 mañanas de 4 horas, comenzando muy temprano en la mañana), locales para los talleres (los hoteles en que se reúnen las grandes empresas no son recomendables para las Pymes).
2. La metodología lúdica y participativa resultó ser muy acertada para generar confianzas, promover la activa participación y dar pie a discusiones de temas que sobrepasan el taller pero que están relacionadas con la realidad de las Pymes en la región.
3. Se recomienda incorporar en los materiales audiovisuales, datos y temáticas propias del entorno de las Pymes en cada país, básicamente sus condiciones de entorno (acceso al sector financiero, pagos de sus clientes, tiempos de facturación, posibilidades de obtener liquidez, papel del gobierno como promotor de las Pymes y como principal comprador).

4. Los proveedores son un stakeholder con escasa capacidad de asociatividad, lo que constituye uno de los problemas de las Pymes en la región. A diferencia de otros (consumidores, trabajadores, medio ambiente, grandes empresas) los proveedores tienen pocas posibilidades de actuar como grupo de interés por lo que estos espacios son cruciales para conocerse e interactuar, generando muchas veces instancias inmediatas de diálogo con sus clientes.
5. La capacitación sobre el uso de estos materiales a los staffs de las organizaciones es determinante, toda vez que esta metodología se basa en un proceso enseñanza-aprendizaje de adultos. No es conveniente utilizar estos materiales sin la debida capacitación.

**Actividad C2A3:** La última actividad de las planificadas en el Marco Lógico fue desarrollada a partir del último año del proyecto. Redefinida a partir de la evaluación intermedia, la actividad fue extendida a los 4 países participantes y planificada para 44 empresas Pymes, 11 en cada uno de dichos países. Dado que en el Reglamento Operativo no se establecía con exactitud la forma en que se iban a establecer en las empresas seleccionadas la documentación, implementación y control de políticas de RSE, se determinó utilizar un modelo de gestión propiedad de Forum Empresa, el que fue aportado al proyecto por el Gerente General de la red, Hugo Vergara, en acuerdo firmado con el director del proyecto. De este modo, con anuencia de la oficina local de FOMIN, se determinó aplicar un modelo de gestión que constaba de 3 partes esenciales: a) Diagnóstico, b) Implementación y c) Verificación.

El eje de este modelo es el análisis crítico de los stakeholders de una empresa y a partir de ahí el establecimiento de planes de acción, unificados en un tablero de comando (al estilo Balanced scorecard). De este modo las empresas contaban con un modelo de gestión de negocios, la mayoría de las Pymes carecían de él, basado en la RSE. Finalmente, en la mayoría de los casos, se elaboró un Reporte de Sustentabilidad que refleja los avances de las empresas en las áreas ambientales, sociales y económicas y les permite comparar sus desempeños año a año y con otras empresas del mercado.

Para la selección de las empresas se conservaron los criterios del Reglamento Operativo y se determinó que cada organización debía convocar una gran empresa que aportara parte de su cadena de proveedores para trabajar en el proyecto. A través de un modelo mixto de pagos se aseguró la participación de **10 grandes empresas y 41 Pymes**, las que serían acompañadas por **20 consultores individuales** seleccionados y capacitados en la metodología (**taller de 5 días**), formados en el curso de consultores del proyecto (C1A5) los que fueron coordinados y monitoreados por la empresa FUNDES Internacional. Se estableció un proceso de consultoría de 200 horas/hombre en un tiempo aproximado de 7 meses.

En el cuadro siguiente se detallan las empresas y los consultores participantes:

<b>País</b>	<b>Gran Empresa</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Giro</b>	<b>Consultor</b>
Brasil	UNIMED	BEM	Salud	Wal Flor
		Athon Group	Isapre	Maria Tavares
	Eurofarma	Editora Sarapui	Gráfico	Tania Abiko
		Igarai	Industria	Tania Abiko
		Servisul	Aseo y Portería	Fátima Ribeiro
		Uniepre	Educación preescolar	Fátima Ribeiro
	Cardbury Adams	Fábrica de Ideas	Industria	Wal Flor
		Graffo	Imprenta de embalajes	Luiz Rieg
		Ibratec	Gráfica	Paulo Arias
Chile	Banco BCI	Bashaus	Industria	Gonzalo Mehech
		Calvo Climatización	Climatización	Cristian Copaja
		Inmepar	Electricidad	Gonzalo Mehech
		Macsá Impresores	Imprenta	Cristian Copaja
		Messenger	Correo Privado	Yasmina Zabib
		Muebles Liberona	Industria	Beatriz Calderón
		Nutrimiento	Alimentación	Beatriz Calderón
		Rom-Mayer	Computación	Beatriz Calderón
		Server Ing.	Telecomunicaciones	Cristian Copaja
		Transmaig	Transporte	Gonzalo Mehech
		ARGOS	Industria Plástica	Yasmina Zabib
El Salvador	FOVIAL	ICIA SA de CV	Servicios Asesoramiento	Jasmín Coreas
		Consultora Técnica	Ingeniería	Jasmín Coreas
		FESSIC SA de CV	Construcción	David Rodríguez
		RAP Ingenieros	Construcción	David Rodríguez
		Suelos y Materiales	Construcción	David Rodríguez
		ES Constructores	Servicios	Ana María Funes
		COSAMI SA de CV	Industria	Ana María Funes
		Terracosal SA de CV	Construcción	Ana María Funes
		SERDI SA de CV	Construcción	Arturo Aguirre
		Rodio Swissboring	Arquitectura, Ingeniería	Arturo Aguirre
		DISA	Construcción	Arturo Aguirre
Perú	Banco de Crédito	EXACT SRL	Servicios de correos	Guillermo Casafranca
		Innovación Empresarial SAC	Consultoría en RRHH	José Luis Segovia
		Tai Heng SA	Comercio	Karem Salinas
		HGM Soportes	Tecnología, informática	Marcos Alegre
	Telefónica del Perú	Polinomio SRL	Industria Metalmeccánica	José Luis Segovia
		Corporación de Alta Tecnología SAC	Telcomunicaciones	José Luis Segovia
	Banco BIF	Courier Excellent Logistic	Servicios mensajería	Karem Sailnas

		Editorial Pacasmayo SAC	Industria Gráfica	Rafael Ramírez Gastón (Malú Navarro)
	AFP Profuturo	Editorial Imprenta Cadillo	Industria Gráfica	Guillermo Casafranca
	BACKUS	Tecnogás	Industria (Gases medicinales e industriales)	Sandra Méndez

De las 41 empresas Pymes en que se desarrolló el programa, 40 terminaron con éxito el proceso, 28 hicieron Reporte de Sustentabilidad, 38 terminaron con un Código de Conducta terminado y todas con Misión y Visión.

En septiembre de 2007, una vez terminados todos los procesos de intervención, se realizó, en Santiago de Chile, el **Seminario de Sistematización** en el que participaron representantes de grandes empresas, Pymes y consultores de los 4 países. La idea de este seminario, además de compartir experiencias, comparar resultados y sacar conclusiones (lecciones aprendidas) era ser el insumo principal a un **Informe de Sistematización** que está desarrollando la consultora Isabel Duarte (quien fuera la coordinadora de consultores en la actividad C2A3) y que estará terminado el 20 de diciembre. Dicho informe resume el proceso completo de implementación y el desarrollo de 4 casos, uno de cada país.

#### **Lecciones Aprendidas:**

1. El proceso del trabajo en cadenas tiene como característica el involucrar a las empresas grandes **junto** a su cadena de proveedores, lo que implica el desarrollo de una estrategia de reclutamiento en primer lugar de la empresa grande y luego, **en conjunto con ella**, a los proveedores. Esto requiere, tanto en las metodologías de trabajo diseñadas en los proyectos como en el desarrollo del proceso, una activa participación de la gran empresa (diálogos y benchmarking).
2. Otro de los fundamentos para trabajar en cadena es impactar las condiciones de entorno en que se desenvuelven las Pymes, es decir, las grandes empresas tienen la facultad de incorporar condiciones diferentes de negociación (por ejemplo en criterios de licitación) a favor de la RSE, ofreciendo incentivo de mercado a las Pymes que incorporen buenas prácticas.
3. Si bien el proceso original era de 3 pasos, se terminó incorporando el Taller para Pymes (C2A2) como una etapa indispensable en la metodología. El conocimiento y la capacitación en temas de RSE (que en este caso ofrece este taller) es un gran avance a la hora de iniciar el proceso de implementación. Eso se vivió empíricamente con las Pymes brasileras las que tenían un gran conocimiento del tema y sus avances fueron más rápidos y concretos.

4. Las Pymes que se incorporen al proceso deben cumplir con los requisitos que aparecen en el Reglamento Operativo pero además debe asegurarse que no estén en la “línea de flotación” o bajo ella. Una empresa que está preocupada por su sobrevivencia financiera tiene muy pocas posibilidades de tener éxito en un proceso como éste. Por otro lado, es importante determinar la escalabilidad de estos procesos, lo que cuestiona las posibilidades inmediatas de incorporar modelos de RSE en microempresas. Al menos para este proceso, deben tener un nivel de estructura acorde con las exigencias del mismo (al menos 3 niveles en el organigrama).
5. Generar un modelo de gestión de este tipo precisa de un cambio de visión empresarial, más orientado al Largo Plazo, lo que no es fácil encontrar en las Pymes. Por ello, el proceso inicial de determinar visión y misión resulta determinante por cuanto permite unificar visiones y plantear un horizonte de negocios diferente. Debe quedar claro que se está hablando de **negocios**, más allá de las circunstancias que hayan motivado a los empresarios a acercarse a la RSE.
6. La calidad y experiencia de los consultores resulta crucial a la hora de incorporar la RSE en la gestión de las Pymes. En base a la experiencia obtenida, es recomendable tener preparación y experticia en gestión de empresas, más allá de la imprescindible base en RSE. En este sentido, el curso de consultores elaborado en el proyecto reúne características muy apropiadas dada su orientación hacia la gestión, hacia la concepción de la RSE como un elemento de competitividad empresarial.
7. La participación de las organizaciones de RSE es también un elemento central de este proceso. El mercado latinoamericano aún no tiene la suficiente madurez, en términos de aceptar la incorporación de RSE en sus cadenas de proveedores ni la integración estratégica de las empresas proveedoras con sus clientes está tan desarrollada como para que el proceso pueda hacerse sin apoyos externos. Esto es válido además para las organizaciones multilaterales.
8. El trabajo con cadena de proveedores apunta al centro de la cadena del valor de la gran empresa, es decir, a la producción en sí misma porque participan en el proceso los gerentes de compra y proveedores, además de las personas responsables de RSE, lo que sin duda fortalece la concepción de la RSE como modelo de gestión y elemento de competitividad.

### **Componente 3:** Fortalecimiento de una red regional y difusión de resultados

**Actividad C3A1:** Dado el carácter de los beneficiarios primarios del proyecto, era muy relevante crear un instrumento que fortaleciera las capacidades de gestión de las organizaciones participantes. Las asimetrías existentes y las diferencias propias de organizaciones de 4 países diferentes, requería poner en común ciertas prácticas que pudieran ser compartidas por los demás. Por otro lado, considerando que también eran beneficiarios del proyecto las demás organizaciones de Forum Empresa (y parte del objetivo del componente como es fortalecimiento de la red), era importante contar con un **Manual de Gestión de Organizaciones de RSE**, el que fue elaborado por el consultor chileno Jorge Ardiles y adaptado a las necesidades del proyecto por Marcelo Linguitte, del Instituto ETHOS, con el apoyo de las demás organizaciones parte.

**Actividad C3A2:** El **Encuentro de Organizaciones de RSE de América** se realizó en Sao Paulo, Brasil, en junio del 2004 y participaron 31 personas, provenientes de las 19 organizaciones de Forum Empresa, oportunidad en la que se desarrolló un **Taller de fortalecimiento de la Gestión de Organizaciones de RSE**, dictado por el consultor de la actividad C3A1 en base al producto elaborado y al estudio de los casos de las organizaciones parte del proyecto.

#### **Lecciones Aprendidas:**

Estas actividades, por ser las primeras que se desarrollaron, aportan lecciones especiales respecto de los procesos operativos del proyecto que marcaron el resto del trabajo.

1. La necesidad de contar con puntos de control intermedios entre la contratación y el informe preliminar del consultor. En este caso el producto inicial entregado no satisfizo la demanda del Consejo Asesor lo que motivó a dos propuestas para el futuro a) una reunión con el/la consultor/a previa a comenzar el trabajo, después de aprobar los TDR y de terminar el proceso de selección, reunión que se incorpora a los TDR y es condición para la firma del contrato y b) establecimiento de puntos de control intermedios a ser visados por el Consejo Asesor (o el equipo designado para esos efectos).

2. Surgió también en ésta y otras actividades, la necesidad de incorporar en la revisión de las propuestas en los procesos de selección, que hasta el momento sólo exigía la presentación de éstas. De este modo se agregó un ítem en el que se analiza a) el Plan de Trabajo respecto de su Claridad, viabilidad y flexibilidad, y b) La identificación de la propuesta con los objetivos del proyecto –alta, media y baja.
3. El proceso de adaptación del producto estableció la necesidad de participación del Consejo Asesor en la elaboración de los productos y la revisión de los contenidos. Se realizaron 11 sesiones del Consejo Asesor a lo largo del proyecto ya sea de manera especial o como parte de reuniones a las que asistían sus integrantes.
4. Finalmente, se estableció la necesidad de establecer una secuencia de desarrollo de las actividades del proyecto acorde con los resultados y los impactos esperados.

**Actividad C3A3-C3A5:** El desarrollo de un programa de comunicación regional, como establecía el Reglamento Operativo, fue reformulado hacia la creación de un **Manual de Comunicación Efectiva**, junto a elementos audiovisuales, como **un video y una presentación audiovisual**, que permitieran a Forum Empresa mejorar su comunicabilidad. Dada la esencia de red Forum Empresa, formada por diversas organizaciones se estableció que cada una debiera fortalecer, a través de estos instrumentos, sus propios sistemas de comunicación. Por otro lado, se consideraron necesidades de comunicabilidad de contenidos por parte de las organizaciones las que incluyeron 4 sesiones de **Media Training** (36 personas capacitadas) desarrolladas por la empresa consultora para los staffs de los países parte del proyecto. Cabe destacar que en el caso de Chile se aprovechó la presencia de varias organizaciones de Forum en la Conferencia del BID para invitarlos al proceso. Finalmente la actividad incluía un taller con periodistas en cada país (103 periodistas sensibilizados).

Las actividades antes señaladas fueron desarrolladas por la empresa consultora Pizzolante Comunicación Estratégica, de Venezuela.

En este mismo componente, se elaboraron 2000 **brochures**, 7 **pendones** (repartidos entre las 4 organizaciones) y **una estructura** para stand sobre el proyecto los que fueron distribuidos en Conferencias y Ferias en las que se difundió el proyecto.



**Actividad C3A4:** La elaboración de una **Página web** de Forum Empresa, financiada con recursos de Aporte Local (OEA-CIDA) permitió generar, entre otras cosas, una intranet para ser usada por la red que excedió con creces el promedio de 100 visitas mensuales. Hacia fines del proyecto, se complementó con la elaboración de un **portal**, realizado con recursos BID, que permitirá a Forum contar con un instrumento de gestión del conocimiento que sea un aporte para la discusión y la comunicación de la RSE en las Américas.

#### **Lecciones Aprendidas:**

1. Las fortalezas y debilidades de comunicabilidad de las organizaciones de RSE quedaron en evidencia a la hora de aplicar los procesos de Media Training. Las organizaciones forjaron el compromiso de alinear mensajes y temas que quieren transmitir.
2. A excepción de Brasil, hay una baja inclusión, y cabal comprensión, de la temática de RSE en los medios de comunicación en los países parte del proyecto. Urge continuar estas actividades a través del fortalecimiento de redes de periodistas.

**Actividad C3A6-A7:** En estas actividades también los indicadores fueron superados con creces. A medida que el proyecto se iba desarrollando las organizaciones parte, y otras redes e instituciones que trabajan la RSE fueron incorporando la difusión de sus resultados en sus Congresos y Conferencias. Destacan las participaciones del Director Ejecutivo y los miembros del Consejo Asesor, en las Conferencias de ETHOS 2007, la Interamericana del BID 2006 y 2007, las Conferencias de Forum Empresa 2005-2006-2007, Convertirse, en América Central, 2005 y 2006, entre otras. También la activa participación en el cluster de proyectos de RSE de FOMIN y la asistencia a las sesiones del Foro del Sector Privado de la OEA, 2006-2007. Igualmente Ferias como la Expoferia de Perú, 2005-2006 y 2007, el Foro Biarritz, Santiago de Chile.

Por otro lado, la reestructuración del proyecto, con sus respectivos ahorros en recursos, permitió realizar al menos 9 productos anexos que se detallan en el **Anexo 2**, los que fueron un complemento esencial para lograr los impactos esperados que se analizan más adelante

## **B. Resultados a nivel del Propósito de proyecto**

1. Indicador 1: Al menos 120 profesionales de universidades, firmas consultoras, sociedad civil u otros capacitados para asistir a empresas interesadas en implementar medidas de RSE.

Se han capacitado a **176** profesionales en los cursos para consultores (cursos de 10 módulos y 5 días de duración, dictados por consultores internacionales). En términos de talleres abiertos (capacitación de 1 día) han participado **793** personas y en talleres de sensibilización de alta dirección a **540** altos directivos sensibilizados. Ha existido un encadenamiento de actividades debido a que algunas empresas a las que se sensibilizó la alta dirección enviaron gerentes a los talleres abiertos. Por otro lado, en los cursos de consultores se capacitó tanto a participantes de firmas consultoras como a miembros de las organizaciones parte lo que permitirá aumentar el impacto a través de la capacitación de estos profesionales.

Indicador 2: Al menos 45 Pymes de varios sectores con diferente medidas de RSE implementadas.

**178** Pymes han sido sensibilizadas y capacitadas en RSE, muchas de ellas cadenas de grandes empresas, entre las que se seleccionaron **41** para la implementación.

## **III. GERENCIA Y GESTIÓN**

La dirección del proyecto, a partir de septiembre del año 2004, puede reportar las siguientes

### **Lecciones aprendidas**

a) **Lecciones institucionales** (para proyectos regionales)

- i) Apropiación del proyecto por parte de las organizaciones beneficiarias (período previo) desde el inicio.
- ii) Construcción (creación) común del proyecto y establecimiento de un proceso permanente de mejora y adaptación.
- iii) Asumir institucionalmente el proyecto, más allá de los aportes financieros (entender impactos institucionales y adaptarlos).
- iv) Coordinación financiera con experiencia.
- v) Compromiso de la dirección de la organización.
- vi) Formar un equipo de trabajo con participación de todas las organizaciones a nivel decisorio.

**b) Lecciones operativas** (de procesos)

- i) Sociedad con FOMIN y OEA, “conversar” proyecto, establecer objetivos comunes.
- ii) UE es nexo entre procesos (adquisiciones, evaluaciones, contratos, etc) y contenidos; entre consultores y el proyecto.
- iii) Importancia de evaluación intermedia en prospectar el proyecto, sus productos y formas de evaluarlos.
- iv) Enmiendas o agregados en procesos conforme a las necesidades de los proyectos.
- v) Selección de consultores y supervisión de su trabajo, asegurando contenidos y proceso participativo de control de calidad.
- vi) Integrar a los consultores al equipo de trabajo para lograr mayor compromiso y relación directa con organizaciones para asegurar incorporación de aspectos locales en capacitaciones.

#### **IV. PRINCIPALES IMPACTOS DEL PROYECTO**

Los impactos que el proyecto ha tenido sobre la red Forum Empresa, sus organizaciones y sus públicos objetivos pueden resumirse en las siguientes:

- a) Mejor capacidad de trabajo y alcance del mismo a través de la disposición de materiales y metodologías (know-how) validados en 4 países (subregiones de América Latina).
- b) Fortalecimiento del acervo regional de RSE a través de los productos y de la discusión y sistematización de contenidos.
- c) Un gran número de personas sensibilizadas y capacitadas a través de Talleres y cursos desarrollados en 4 países
- d) Fortalecimiento de capacidad instalada a través de staffs entrenados y consultores individuales asociados en los 4 países.
- e) Mejor comunicación y networking a través de los procesos de media training, los elementos audiovisuales, el Sitio Web y portal RSE en las Américas.
- f) Sostenibilidad para miembros de la red en términos económicos a través de los cursos y talleres.
- g) Organizaciones mejor posicionadas a nivel nacional a partir de la difusión y afiliación de los productos del proyecto (entre empresas y organizaciones de la sociedad civil).
- h) Fortalecimiento de Equipos de Trabajo (*teambuilding*). Mayor experiencia de trabajo de red y posicionamiento regional como red de RSE.

- i) Impacto directo en Pymes de la región y su acercamiento a la RSE.
- j) Aumento de cantidad de Reportes de Sustentabilidad en la Región, proceso de transparencia en Pymes y grandes empresas.
- k) Fortalecimiento de la relación público-privada entre una red de organizaciones de empresas con organismos multilaterales como BID y OEA
- l) Demostración sobre la factibilidad, y necesidad, de aplicar la RSE en Pymes.

Opiniones de las organizaciones participantes:

### **Acción RSE**

*La RSE es todavía una apuesta. Quienes estamos involucrados en promoverla y desarrollarla sabemos que esta nueva manera de entender el quehacer de las empresas en el mundo de hoy no solo es necesaria sino urgente. Sin embargo, la sustentabilidad de este modelo no está todavía garantizada. En este contexto, iniciativas como el proyecto BID – OEA de promoción de la RSE en las Américas ha jugado un rol clave en la tarea de fortalecer esta visión mediante la generación de metodologías, herramientas y resultados que permitan ir demostrando que la RSE puede ser un modelo sostenible en el tiempo generando valor para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. Para Acción RSE además este proyecto ha redundado en un importante fortalecimiento y posicionamiento institucional.*

*León Guzmán, Gerente General Acción RSE*

### **ETHOS**

*O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, tem orgulho de ter participado do projeto de implementação da Responsabilidade Social Empresarial na cadeia de valor de grandes empresas. O resultado foi muito além do esperado, pois as empresas envolvidas no processo estão felizes e com grande interesse de continuar no caminho da responsabilidade social. O conteúdo desenvolvido para o projeto já esta sendo replicado em outras atividades do Instituto Ethos em diversos estados do Brasil, além disso, fizemos uma sinergia entre o projeto Forum Empresa-BID com o Projeto Tear, também desenvolvido com o apoio do BID, que será implementada já em 2008.*

*Tabata Marchetti, Directora Asuntos Internacionales Instituto ETHOS*

## **FUNDEMÁS**

*Nuestro proyecto BID-OEA, le ha permitido a FUNDEMÁS ampliar el expertiz en el diseño de materiales de consulta, capacitación y consultoría en RSE. Estos productos, han contribuido a la efectividad de la estrategia de sensibilización y adopción de estrategias de RSE en El Salvador, así como a un apalancamiento a la sostenibilidad de la Fundación a través de la oferta de nuevos servicios de capacitación y consultoría en RSE.*

*Aunado a ello, el proyecto ha contribuido al fortalecimiento y a las redes de apoyo de las otras organizaciones miembros de Forum EMPRESA que no son ejecutoras del proyecto, ya que en las últimas reuniones Forum EMPRESA ha realizado la entrega de estos productos.*

*Rhina Reyes, Directora Ejecutiva FUNDEMÁS*

## **Perú 2021**

*Sinceramente y sin exageraciones, considero que este proyecto es el más exitoso que hemos realizado en Perú 2021. Este proyecto nos ha dejado una serie de manuales y guías, que nos han permitido incrementar nuevos miembros al patronato de Perú 2021, hemos iniciado una nueva área de Asesorías y Capacitaciones, con el consecuente incremento en los ingresos de nuestra organización, hemos preparado más de 200 consultores en Responsabilidad Social y tenemos presencia directa e indirectamente, en la mayoría de empresas del Perú.*

*Hemos consolidado nuestro conocimiento de RSE y por primera vez en la historia del Perú, estamos asesorando a PYMES de las cadenas de valor de las principales empresas peruanas.*

*Definitivamente este proyecto nos ha ayudado a consolidarnos como la organización líder en RSE del Perú.*

*Henri Le Bienvenu, Director Ejecutivo Perú 2021*

Gráficamente, el impacto del proyecto en la red Forum Empresa puede reflejarse como sigue:



## **V. CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES CONTRACTUALES Y RECOMENDACIONES**

Según se señala en los informes de las Evaluaciones Intermedias y Finales, así como en el informe de la Auditoría, el proyecto cumplió con todas las obligaciones contractuales establecidas.

## **VI. PERSPECTIVAS FUTURAS**

Las perspectivas futuras del proyecto, en este caso, están íntimamente relacionadas con la sostenibilidad que éste tenga entre las organizaciones parte. Por una parte, Forum Empresa desarrollará, como última actividad del proyecto, un seminario en el que se completará la capacitación de todas las organizaciones de la red, como una forma de asegurar la continuidad, y mejora continua, de la aplicación de estos productos.

Por otro lado, complementando la información de reportes de progreso anteriores podemos señalar algunos aspectos que sin duda serán parte del impacto del proyecto en el futuro.

- i) desde Forum Empresa: A los aspectos señalados de posicionamiento, oferta de productos, gestión del conocimiento y nuevas oportunidades de trabajo directo en empresas de la región, debemos agregar el mejor trabajo de red (en términos internos), el mejoramiento continuo de los productos (aspecto muy cautelado en su elaboración), la adaptación de los contenidos a diversas realidades. En general, permitirán a las organizaciones de la red aportar, a partir del proyecto, a la generación de conocimientos en RSE lo que es una proyección innegable del trabajo realizado. Se abre aquí, por tanto una perspectiva interesante.
- ii) desde otros proyectos: En la medida que estos productos vayan diseminándose entre los proyectos del cluster u otros proyectos (p.ej. proyecto Caribe OEA) se fortalecerán los aspectos señalados en el punto anterior. La gran demanda existente por los productos y por conocer las experiencias del proyecto auguran una contribución importante en otras experiencias. Considerando las sinergias generadas en espacios como el cluster de RSE de FOMIN, se debiera impulsar un proceso de gestión de conocimiento que es parte de los objetivos planteados en la última reunión de México (mayo 2007).

- iii) Desde las empresas: La aplicación de estos productos en las empresas de la región (tanto grandes/multinacionales como en Pymes) va agregando valor a las propuestas iniciales por cuanto suma experiencias y contribuciones que son incorporados en las metodologías de trabajo. Por otro lado, la difusión que estas empresas hacen de los materiales y de las metodologías permiten multiplicar su impacto y la demanda por la incorporación de la RSE en sus prácticas y en su gestión.
- iv) Desde los consultores: La formación de consultores, a través de un proceso serio que se inicia con el curso diseñado e impartido en el proyecto, tendrá en el futuro un impacto diseminador de la RSE y a la vez enriquecedor a través de la experiencia de éstos en el campo específico de la RSE. Las organizaciones parte han ido agrupando estos consultores y organizando una interacción que ha generado interesantes aportes a los productos y que permite contar con un espacio de discusión y contribución efectiva al fortalecimiento de la RSE.

En general, basados en la experiencia de los 3 años del proyecto, podemos afirmar que éste ha sido una gran contribución a la teoría y a la práctica de la RSE pero también ha sentado, a través de materiales abiertos y flexibles a los cambios de la disciplina en la región, las bases para contar con aportes, desde la región, de un importante acervo teórico y práctico que sin duda tendrá un impacto en el futuro. En este sentido, el haber escogido la metodología de enseñanza/aprendizaje como la base de la elaboración de los materiales (incluyendo talleres y cursos) y la forma modular de sus presentaciones, abre la posibilidad de agregar valor permanentemente.

Por otro lado, el gran impacto que tiene el haber trabajado con 41 empresas Pymes a lo largo de la región, demostrando la factibilidad y el beneficio que para estas empresas tiene un modelo de gestión en RSE, es un aporte consistente del proyecto el que además se ha asegurado, a través de la capacidad instalada en las organizaciones, su continuidad y un mayor alcance en el tiempo.



Finalmente, como Director del proyecto debo hacer un especial reconocimiento al equipo del FOMIN con que hemos trabajado, en particular Dan Shepherd en Washington y Patricio Díaz, Eric Latorre y Carolina Carrasco en Chile. La flexibilidad, apertura de criterios y, especialmente, el compromiso con la RSE y el proyecto, convirtieron este trabajo en una actividad placentera y muy eficaz.

Similar cosa ocurrió con las personas involucradas desde la OEA-CIDA, en Washington, Antoine Chevrier y Zakaria El Goumiri, quienes fueron facilitadores y colaboradores permanentes en ideas y procesos.

## **VII. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA**

Ver informe adjunto.