

Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE



Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos en la gestión PYMES de Bolivia

FUNDES
Bolivia



**Incorporación de la
Responsabilidad Social Empresarial
y Gobiernos Corporativos en la
gestión PYMES de Bolivia**

Autores:

Leslie Claros
Mauricio Estívariz
Mauricio Camacho

Diagramación:

Zona Creativa S.A.

La Serie Nuestra Experiencia tiene como objetivo sistematizar el conocimiento acumulado por FUNDES en la implementación de proyectos a lo largo de América Latina.

Oficinas de FUNDES:

FUNDES Internacional

Tel. (506) 2209-8300
email: internacional@fundes.org

FUNDES México

Tel. (52) (55) 5663-0303
email: mexico@fundes.org

FUNDES Guatemala

Tel. (502) 2428-5500
email: guatemala@fundes.org

FUNDES El Salvador

Tel. (503): 2526-6300
email: elsalvador@fundes.org

FUNDES Costa Rica

Tel. (506) 2234- 6359
email: c_rica@fundes.org

FUNDES Panamá

Tel. (507) 236-0433
email: panama@fundes.org

FUNDES Colombia

Tel. (571) 606-9250
email: colombia@fundes.org

FUNDES Venezuela

Tel. (58212) 263-0115
email: venezuela@fundes.org

FUNDES Bolivia

Tel. (5914) 4-526-701
email: bolivia@fundes.org

FUNDES Chile

Tel. (562) 230-1400
email: chile@fundes.org

FUNDES Argentina

Tel. (5411) 4799-8259
email: argentina@fundes.org

Incorporación de la
Responsabilidad Social
Empresarial y Gobiernos
Corporativos en la gestión
PYMES de Bolivia

FUNDES
Bolivia

Índice

I. Introducción	7
A. Situación socio económica	8
II. Análisis de la problemática	13
A. La PYME en Bolivia en el marco de la RSE y GC	13
B. Árbol de Problemas	15
III. Descripción del Proyecto RSE y GC	17
A. Antecedentes	17
B. Objetivos	17
C. Descripción de las empresas participantes del proyecto	17
D. Descripción de la metodología	22
IV. Fase de diagnóstico	23
A. Diagnóstico de gobernanza	23
B. Mapeo de grupos de interés, criticidad y expectativas	24
C. Diagnóstico de aspectos RSE	24
D. Taller de Factibilidad	24
E. Diagnóstico de Gobierno Corporativo	24
V. Fase de implementación	27
A. Lineamientos estratégicos	27
B. Definición de objetivos estratégicos y operativos	27
C. Levantamiento de expectativas de los grupos de interés	27
D. Definición de objetivos estratégicos y operativos RSE y GC	28
E. Construcción de planes de acción y tablero de control operativo	28
F. Implementación y seguimiento de planes de acción	28
G. Elaboración y validación del Reporte de Sustentabilidad	28

VI. Resultados de la consultoría	31
A. Resultados de la fase de diagnóstico.	31
1. Diagnóstico de Gobernanza.	31
2. Mapeo de grupos de interés y criticidad.	31
3. Diagnóstico de aspectos RSE.	32
4. Diagnóstico de Gobierno Corporativo.	33
B. Resultados DE LA FASE DE Implementación.	33
1. Ejecución de las actividades de los planes de acción	34
2. Cumplimiento de indicadores de planes de acción	36
3. Reportes de sustentabilidad	41
4. Fase de apoyo y seguimiento	41
VII. Conclusiones	45
VIII. Casos de éxito	47

I. Introducción

La globalización dejó en evidencia la importancia de la participación de las empresas en el crecimiento local, regional y nacional de un país. Hoy por hoy, las empresas han comprendido y aceptado que sobrevivir en el mundo complejo en el que se desenvuelven, no sólo depende de su habilidad para hacer negocios, sino también de involucrarse con los temas y necesidades que preocupan a sus comunidades. Así también se han cuestionado cuál es su rol en el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Hoy las comunidades demandan conocer los impactos que generan las empresas en su entorno. En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) emerge como un elemento distintivo dentro de los nuevos paradigmas de la economía, que ayuda a las empresas a diferenciarse no sólo por el éxito en sus operaciones; la calidad de sus productos y servicios y las ganancias que generan; sino también, por la forma en que las obtienen y gestionan sus operaciones. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) durante los últimos años, ha sido objeto de creciente interés por parte de organizaciones empresariales, organismos internacionales y gobiernos que ven en ella la posibilidad de lograr un desarrollo equilibrado entre la rentabilidad privada y el desarrollo económico y social. Las empresas competitivas insertas de lleno en la globalización se conciben a sí mismas como ciudadanos corporativos involucrados en el desarrollo de las capacidades productivas de la sociedad con responsabilidad constructora de lo público. La eficiencia productiva con sentido y responsabilidad social es el paradigma que impone la modernidad a la empresa para alcanzar la verdadera competitividad.

Otro concepto moderno que acompaña al de la Responsabilidad Social Empresarial, es el de Gobierno Corporativo, el cual se entiende como todas las prácticas que gobiernan las relaciones entre los

que administran la empresa y los que invierten sus recursos en la misma. Esta idea ha crecido en el ámbito mundial por las crisis económicas y financieras que se han suscitado en los últimos tiempos, por lo que el Gobierno Corporativo nace como una respuesta a esta situación para que las empresas sean más sólidas, estables y competitivas, pero sobre todo para perdurar en el tiempo. En ese entendido, el término de gobernabilidad hace referencia a la manera en cómo una empresa es gestionada y cómo ésta logra sus metas, tomando en cuenta además las demandas y necesidades de los grupos de interés con los que interactúa. El Gobierno Corporativo como la Responsabilidad Social Empresarial están estrechamente relacionadas, puesto que juntas buscan: 1) incorporar la ética en todos los niveles de acción y ámbito de la empresa; 2) definir prácticas laborales y comerciales responsables y éticamente correctas y 3) constituir una gestión transparente, ética y responsable; 4) la promoción de condiciones de trabajo dignas y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores; 5) el respeto del medio ambiente y el uso racional de los recursos naturales y energéticos; 6) el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y costumbres de la sociedad. Una búsqueda de tales metas o ideales, conlleva un esfuerzo y compromiso por parte de las empresas que les garantizaría mejores niveles de competitividad y productividad a mediano y largo plazo.

Con el fin de lograr estas metas, FUNDES propuso llevar adelante un proyecto de incorporación del modelo de gestión RSE y GC en PYMES de Bolivia, el cual permita mejorar la competitividad de estas.

El presente Proyecto, ha implementado el modelo de gestión RSE y GC en las PYMES de Bolivia debido a las siguientes razones:

- i. La PYME tiene gran capacidad de respuesta

- ante los cambios del entorno y pueden vincularse dentro de cadenas productivas y de comercialización.
- ii. Su crecimiento y expansión es un factor de vital importancia para reducir la concentración del poder económico nacional.
 - iii. Tienen un enorme potencial para transformarse en compañías emergentes, con capacidad de atraer nueva inversión productiva.
 - iv. En su gran mayoría están en capacidad de ingresar a nuevos mercados internacionales, no obstante muchas carecen de estándares internacionales de gestión social y ambiental, lo que restringe su capacidad competitiva en mercados preocupados por estos temas.

A. Situación socio económica.

Las empresas en todos los países son la base de la actividad económica, ellas proveen los bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la personas, además de contribuyen a la cohesión de la sociedad mediante la generación de empleo. Aunque en la mayoría de los países se encuentran empresas de todos los tamaños y grados de desarrollo empresarial, es conocido que en Bolivia son las PYMEs la inmensa mayoría del universo empresarial. También se reconoce que su aporte a la economía, en la inversión de capitales como en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB), es inversamente proporcional a su número. La PYME es quien aporta de manera decisiva al desarrollo económico y social; a la generación de oportunidades; a la redistribución regional y sectorial del ingreso y a la generación de empleo y por ende a mayores niveles de ingreso. La PYME boliviana constituye el 26.5% del total de unidades productivas de la economía, generan el 8% del empleo y el 6% del PIB¹, sin embargo ellas exhiben una extremada heterogeneidad entre sí y una enorme diferencia en cuanto a la productividad media del trabajo en relación a las grandes empresas.

El estudio de FUNDES “Construyendo el Desarrollo a través de las PYME”, para analizar el entorno que rodea a la PYME y el impacto del mismo en su desempeño competitivo, estableció que el financiamiento es uno de los principales obstáculos al desarrollo competitivo del sector. La falta de financiamiento a la PYME no se debe a la inexistencia de liquidez en el mercado financiero, sino a la forma en que las empresas son gobernadas, manejadas

y administradas; aspectos que no generan la confianza necesaria del sector financiero para apoyar a la PYME, lo cual indirectamente ahonda en la baja productividad y desarrollo empresarial de las empresas.

Los intentos por aplicar el modelo de gestión RSE y GC al interior de las empresas, en un primer momento, se han focalizado sobre todo en empresas de gran tamaño, por su capacidad para influir en el entorno sobre el que operan y el alcance geográfico de su actividad. Al revisar la dinámica del entorno empresarial, se percibe que quienes han logrado incorporar programas sólidos y coherentes en RSE y GC, han sido principalmente las grandes empresas, la suficiencia de recursos y su amplia incidencia en el entorno económico y político, han posibilitado el desarrollo de mecanismos prácticos para aplicarla, pero es claro que la dinámica actual demanda a las empresas responder por los efectos sociales que genera su actividad sin importar su tamaño o envergadura. Sin embargo, esto no implica que el modelo no sea considerado por las medianas y pequeñas empresas, que aunque eventualmente no tengan las mismas capacidades y motivaciones, perciben a la RSE y GC como un instrumento que afecta directamente en sus resultados y por ende en su competitividad. Además, las pequeñas y medianas empresas, como parte de la cadena de valor de la gran empresa, deben responder a los estándares de calidad que están van incorporando a sus negocios. Desde la gran empresa que decide incorporar RSE en su gestión, se provoca, en algunos casos, un efecto cascada a lo largo de toda la cadena de proveedores que se ven así impulsados a adoptar prácticas empresariales socialmente responsables, lo cual deriva que para la PYME sea cada vez más necesario incorporar la RSE y GC para mantener buenas relaciones con sus clientes empresariales de mayor tamaño, así como también asegurarse que sus propios proveedores incorporen dichas prácticas.

El impacto de este conjunto de prácticas debe ampliarse, incentivando la participación de las pequeñas y medianas empresas, las cuales cumplen un rol clave como generadoras de riqueza y empleo; dado que tienen una tendencia creciente de importancia en el empleo y la provisión de bienes para satisfacer la demanda interna o bien para vincularse en cadenas de exportación. La PYME no ha sido ajena a esta tendencia, por el contrario, su menor complejidad organizativa ha generado buenas

¹ Construyendo el Desarrollo a través de la PYME. Emilio Zevallos y Enrique Velazco (2003).

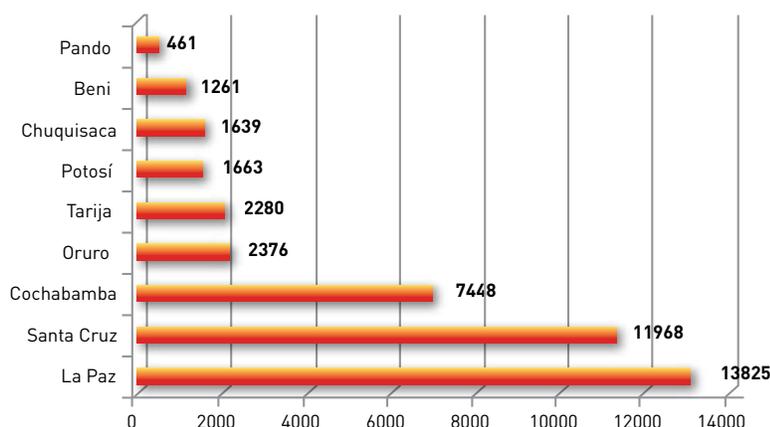
prácticas RSE. Sin embargo como ocurre con muchos otros procesos de la PYME, se ha tratado de asuntos que se gestionan de manera más bien intuitiva, y muchas veces de modo informal. Si a esto se suma que en Bolivia la PYME es fuente de empleo y producción, el modelo puede aportar beneficios adicionales a las empresas bolivianas.

Los datos estadísticos demuestran la importancia de la PYME en la economía boliviana para la generación de empleo y fuentes de ingreso.

Los datos de FUNDEMPRESA de la gestión 2010 muestran la concentración y el número de empresas por ciudad de acuerdo a los siguientes gráficos (gráficas No. 1 y 2):

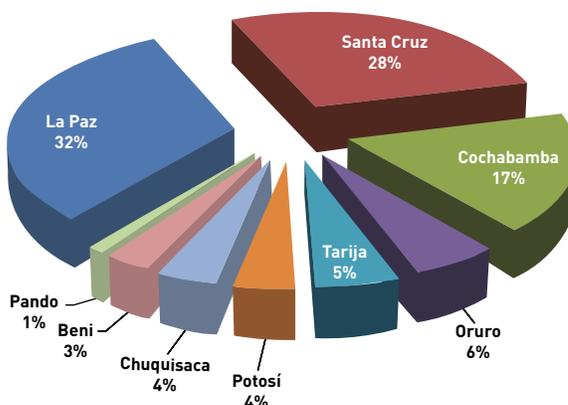
**Cantidad de empresas por departamento
Gestión 2010**

Gráfico 1



**Participación porcentual de empresas por departamento
Gestión 2010**

Gráfico 2



Como puede observarse, la mayor concentración de empresas se ubica en las ciudades del Eje Central (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz).

Ahora bien, la clasificación de micro, pequeñas y medianas empresas en Bolivia no es uniforme. La tabla No. 1 muestra que los criterios para estratificar las PYMES varían entre instituciones públicas, privadas y de cooperación internacional.

Tabla 1 Clasificación de PYMES según institución

	Micro			Pequeña			Medianas		
	No. De trabajadores	Capital (en \$US)	Ventas anuales (en \$US)	No. De trabajadores	Capital (en \$US)	Ventas anuales (en \$US)	No. De trabajadores	Capital (en \$US)	Ventas anuales (en \$US)
GOBIERNO									
FONDESIF	1 a 4	Hasta 10,000		Hasta 20					
INBOPIA	Hasta 5			11 a 20	Hasta 50,000		21 a 50	Hasta 250,000	
INE	1 a 4			5 a 14			15 a 49		
SAT	1 a 4			5 a 14			15 a 49		
UDAPE	1 a 4			5 a 19			20 a 49		
VAF	1 a 10			11 a 50			Mayor a 59		
VICI	Hasta 5	Hasta 10,000		5 a 14	Hasta 50,000		14 a 19	Hasta 250,000	
VICE MINISTERIO DE MICROEMPRESAS									
Primera Categoría	1 a 10	3,000	15,000	11 a 30	15,000	99,000			
Segunda Categoría	1 a 10	20,000		11 a 30	100,000				
Tercera Categoría	1 a 9	15,000	75,000	10 a 29	100,000	250,000			
Cuarta Categoría	1 a 10	350	1,350	11 a 20	1,800	4,500			
PRIVADAS									
BANCOSOL	1 a 5			5 a 20			21 a 120		
CEDLA	1 a 4			5 a 20					
CIPAME	1 a 5			5 a 15			Hasta 50		
FIE	1 a 5	Menor a		5 a 19	Menor a				
IDEPRO	1 a 10			11 a 25			26 a 50		
INASET	1 a 10			11 a 49			50 a 100		
PROCAL	1 a 5			6 a 49			50 a 99		
CNI	1 a 10			20 a 120			Mayor a 121		
CNC	1 a 5			6 a 15			16 a 50		
COOPERACIÓN INTERNACIONAL									
BID		Hasta 100,000		11 a 20	Hasta 100,000				
GTZ				Hasta 20					
PROMMI				10 a 14					
SWISSCONTACT				5 a 14			15 a 50		

INBOPIA: Instituto Boliviano de Pequeña Industria y Artesanía.
 SAT: Servicio de Asistencia Técnica.
 UDAPE: Unidad de Análisis de Políticas Públicas.
 VAF: Viceministerio de Asuntos Financieros.
 VICI: Vice Ministerio de Industria y Comercio Interno.

BANCOSOL: Banco Solidario.
 CIPAME: Corporación de Industrias Privadas de Apoyo Empresarial.
 FIE: Fundación de Apoyo a la Iniciativa Económica
 IDEPRO: Instituto para el Desarrollo de la Pequeña Unidad Productiva.
 PROCAL: Programa de Capacitación Laboral

CNI: Cámara Nacional de Industria
 GTZ: Cooperación Técnica Alemana
 PROMMI: Programa de Promoción a la Microempresa

De acuerdo a la resolución ministerial No. 325/01, la estratificación de micro, pequeña y mediana empresa quedó establecida en Bolivia de la siguiente manera (Tabla No. 2):

Tomando en cuenta, la clasificación anterior, el universo de empresas estaría distribuido en Bolivia de acuerdo a los siguientes porcentajes (Gráfica No. 3):

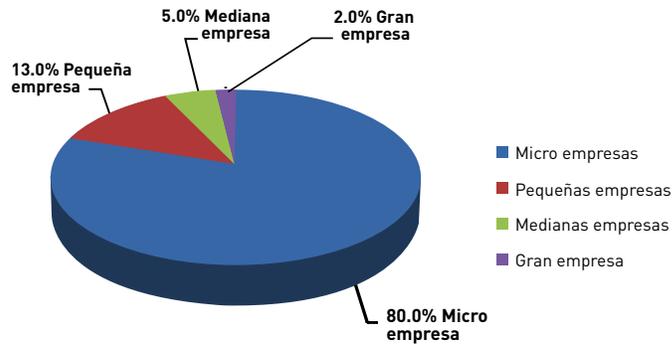
Tabla 2 Clasificación de PYMES según institución

Criterios	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Números de ocupados	1 a 10	11 a 20	21 a 49	100 y más
Ventas anuales (en \$US)	≤ \$1,350	≤ \$4,500		
Activos productivos	≤ 350	351 ≤ X ≤ 1,800		

Fuente: "Construyendo el desarrollo a través de las PYMES: La experiencia boliviana" Zevallos, Velazco. FUNDES 2003.

Participación porcentual de las empresas en Bolivia

Gráfico 3



El 80% de las iniciativas productivas se encuentran en el estrato de las microempresas. El universo de PYMES en Bolivia, es del 98%. Tan solo el 2% de las empresas en el país representan grandes empresas con más de 100 trabajadores.

II. Análisis de la problemática

A. La PYME en Bolivia en el marco de la RSE y GC.

El año 2007 FUNDES realizó un diagnóstico de RSE en 20 PYMEs de las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz para conocer su situación frente a la RSE. El resultado de este trabajo permitió tener una visión general del comportamiento de la PYME según su sector productivo, respecto a los principios de la RSE. La realidad de Bolivia en el ámbito de la aplicación de este modelo no es distinta a la situación que se enfrenta en otros países de América Latina, es decir:

1. Las iniciativas más desarrolladas se observan en grandes empresas;
2. Los principales impulsores de dichas iniciativas han sido organismos internacionales y el desarrollo de políticas públicas en esta materia;
3. Las empresas de menor tamaño han tenido un rol más rezagado en la incorporación de dichas prácticas. El estudio determinó falencias sobre todo en la dimensión ambiental (31% debilidad y el 35% no la aplican) porque este aspecto es desconocido para ellos, o que si sea detectado no toman las medidas adecuadas para poder solucionarlo; así como en la dimensión social (47% debilidad y 13% que no aplican) porque a pesar de tener la intención de incorporar a su cultura organizacional aspectos como motivación, capacitación, seguridad, el desarrollo de proveedores y salud, esto no se ha logrado de manera formal y sistematizada, parte importante de las debilidades sociales se ven fundamentadas por la falta, en la mayoría de las empresas, de normas escritas unificadas que den cuenta de valores, principios, metas y funciones que las empresas debieran tener (Gobiernos Corporativos); en cambio un 51% tiene la dimensión económica como una fortaleza pues además de presentar un desempeño adecuado, logra identificar los aspectos evaluados como una debilidad y hace algo por solucionarlo y/o mejorarlo. En resumen hay una tendencia a reflejar a nivel global un mayor porcentaje de debilidades (60%) que de fortalezas. También es importante tomar en cuenta que ésta es una preocupación reciente en las empresas del país y sobre todo de la PYME, lo que da mayor importancia para trabajar estas temáticas en el mediano plazo en Bolivia. Asimismo, se considera como positiva la disposición de las empresas a definir acciones de mejora, ya que la mayoría de las PYME identificaban beneficios que les traerían tanto a la organización como a todos los grupos de interés, la instauración y sistematización de acciones para la RSE y GC y están dispuestos a su implementación.
4. Existe un creciente interés y preocupación por la RSE a nivel de empresas y de Gobierno. Este interés se ve reflejado en las demandas sociales en su conjunto y en el ámbito de los negocios, puesto que por un lado se exige mayor compromiso con la sustentabilidad y por el otro bien para incrementar la competitividad de las empresas.
5. Capacitación constante y en aumento de la RSE. La RSE requiere un alto grado de compromiso, conocimientos y calificación por parte de los ejecutivos de las empresas, esto ha fomentado la participación de gerentes y propietarios de empresas, lo cual ha redundado en un mayor conocimiento y compromiso en la RSE.

6. Liderazgo empresarial. Muchas empresas han impulsado la RSE y GC dentro de su gestión, esto ha sido motor para que otras empresas, entre ellas las PYMEs, valoren y procuren la implementación de la RSE.
 7. Existen diferentes niveles de aplicación de la RSE en las empresas. La RSE y GC, como modelo de gestión debe incorporarse dentro de la estrategia del negocio. Hoy en día las empresas, están retomando la planificación estratégica como elemento clave para el logro de su visión. Esto ha impulsado a tomar en cuenta la RSE y GC como un factor de éxito y sostenibilidad.
 8. Visión de la RSE subvalorada en las empresas. En las empresas estudiadas, se puede ver que la RSE como factor para mejorar la gestión, la productividad y la competitividad no es valorada adecuadamente. Esto ha provocado no contar con elemento humano experto y capacitado en el tema y a minimizar las inversiones en RSE.
 9. Falta de maduración conceptual entre los actores estratégicos sobre RSE. La RSE es entendida de forma incorrecta en las empresas. Se cree que es solamente filantropía, acción social o cumplir con las normas establecidas. Cuando el concepto va más allá, hacia una mirada orientada a las necesidades de los grupos de interés (comunidad, trabajadores, clientes, proveedores, etc.).
 10. Las organizaciones gremiales no necesariamente están liderando la temática de la RSE y GC. Éstas tienden a organizarse en función a las necesidades de las empresas más que a reivindicaciones sociales o a una legitimidad de derechos empresariales. Esto no ha significado que el proceso sea uniforme, variando entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Por las razones descritas previamente, las empresas continúan respondiendo de manera insuficiente a prácticas relacionadas con RSE y GC, ya que aunque es ineficiente tanto para ellas como para su entorno, eso no les impide seguir existiendo, pues su objetivo es esencialmente la dimensión económica. Por otro lado, no cuentan con fuertes incentivos para realizar prácticas relacionadas a la RSE y GC, debido a que no se incorporo previamente aspectos del modelo en su cultura organizacional, por tanto aún no constituye de manera relevante una ventaja competitiva.

B. Árbol de Problemas.

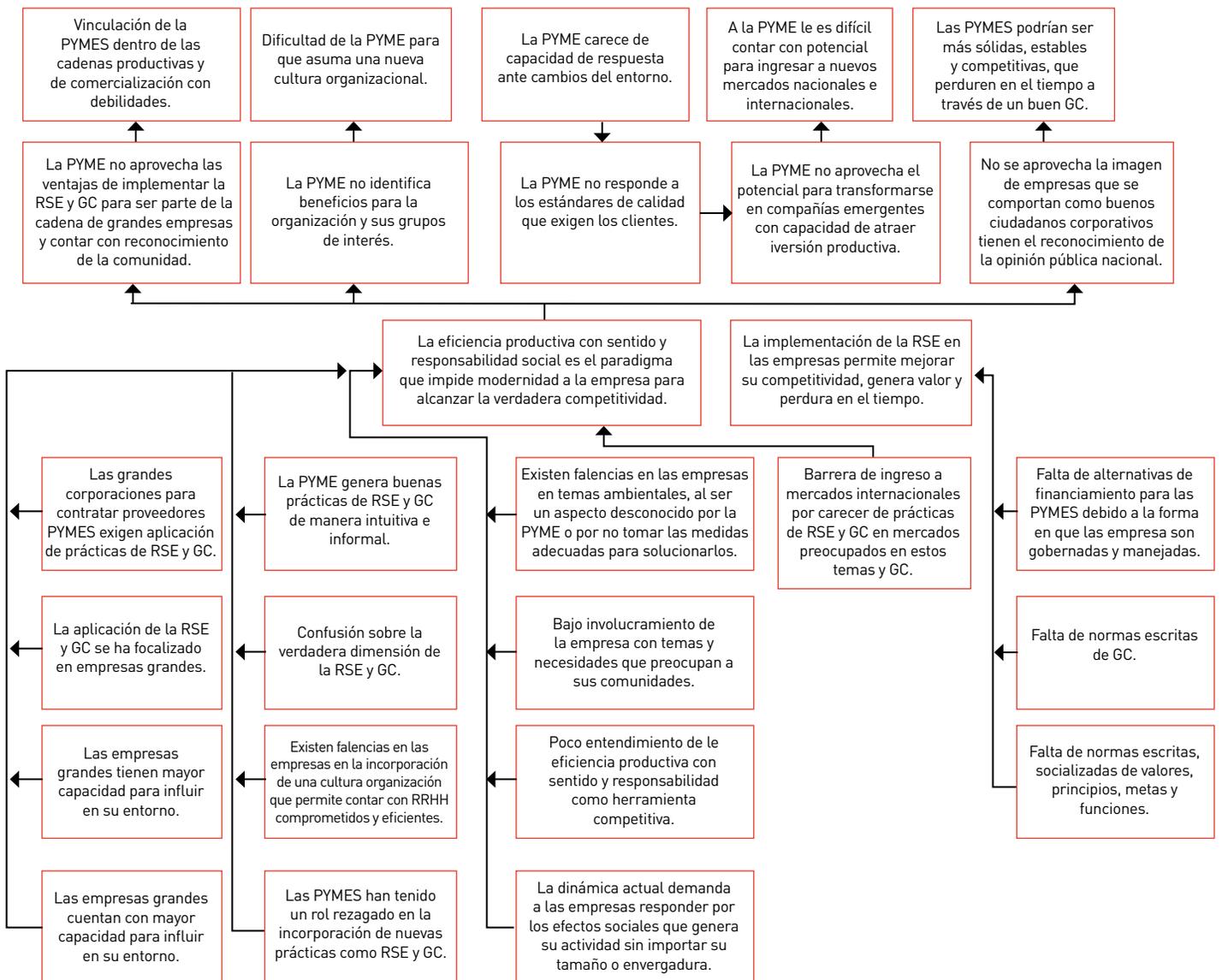
El Gráfico No. 4, muestra el árbol de problemas del Proyecto RSE y GC. Básicamente, el problema principal es la eficiencia productiva con sentido y responsabilidad social que permitiría a las PYMES alcanzar la verdadera competitividad y perdurar en el tiempo. En las PYMES no existe un alineamiento a la estrategia empresarial debido al poco entendimiento de la eficiencia productiva con sentido y responsabilidad social como herramienta competitiva. Este problema afecta la vinculación de

las PYMES dentro de las cadenas productivas y de comercialización, dificulta que se pueda adquirir una nueva cultura organizacional en las PYMES y es una limitante para acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales, impidiendo a las PYMES ser más sólidas, estables y competitivas que perduren en el tiempo con Responsabilidad Social Empresarial y un buen Gobierno Corporativo.

El Proyecto RSE y GC, procurará dar solución a este conjunto de problemas a través de la implementación del modelo de gestión de la responsabilidad social empresarial y gobiernos corporativos.

Árbol de problemas

Gráfico 4



III. Descripción del Proyecto RSE y GC

En las siguientes secciones se hace una descripción del Proyecto RSE y GC, su concepción; los objetivos buscados; la descripción de las PYMES participantes del Proyecto y la metodología empleada

A. Antecedentes

El presente proyecto se enmarca en las líneas estratégicas del FOMIN, específicamente en el plan de acción del clúster, “Promover la Competitividad a través de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)”. Así mismo, estuvo en concordancia con la Estrategia de País del Banco Interamericano de Desarrollo - BID donde se estableció el apoyo a la competitividad.

FUNDES, propuso llevar adelante un proyecto de incorporación de la RSE y GC en PYMES de Bolivia. Para ello, utilizó una metodología probada en otros países que fue implementada en Bolivia con los ajustes necesarios, tomando en consideración las experiencias y lecciones aprendidas del FOMIN, FUNDES y CAF.

B. Objetivos

El fin del proyecto es mejorar la competitividad e incrementar las oportunidades de mercado de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

El propósito del proyecto es implantar prácticas de RSE en las PYME de las ciudades de La Paz-El Alto, Cochabamba y Santa Cruz.

Este proyecto se ejecutó a través de tres componentes:

1. **Componente I:** Inducción a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y al Gobierno Corporativo (GC);

2. **Componente II:** Implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y Gobierno Corporativo (GC) en la PYME;

3. **Componente III:** Difusión y sistematización de la metodología.

El Gráfico No. 4, muestra el árbol de problemas del Proyecto RSE y GC. Básicamente, el problema principal es la falta de eficiencia productiva con sentido y responsabilidad social que impide la modernidad de las empresas para alcanzar la verdadera competitividad y perdurar en el tiempo a raíz de que en las PYMES no existe un alineamiento a la estrategia empresarial que viene del poco entendimiento de la eficiencia productiva con sentido y responsabilidad social como herramienta competitiva. Este problema afecta la vinculación de las PYMES dentro de las cadenas productivas y de comercialización, dificulta que se pueda adquirir una nueva cultura organizacional en las PYMES y es una limitante para acceder a nuevos mercados nacionales e internacionales, impidiendo a las PYMES ser más sólidas, estables y competitivas que perduren en el tiempo con Responsabilidad Social Empresarial y un buen Gobierno Corporativo.

C. Descripción de las empresas participantes del proyecto

El Proyecto RSE y GC, ha beneficiado a 28 empresas en Bolivia. Ocho en La Paz, ocho en Santa Cruz y doce en de Cochabamba.

La tabla No. 4 muestra las empresas que se han constituido como clientes del Proyecto RSE y GC.

Tabla 3 Empresas participantes del Proyecto RSE y GC

No	Nombre comercial de la empresa	Ciudad	Rubro	Estructura jurídica	Años de funcionamiento de la empresa (año base 2010)	Producto o servicio que ofrece
1	ALG	Cochabamba	Agroindustrial	Unipersonal	32	Carne y embutidos de pollo
2	AUTO MOVIL CLUB	Cochabamba	Servicios	SRL	63	Carburantes
3	CAMESBA SRL	Cochabamba	Industrial	SRL	40	Bienes de Capital (plantas industriales, avadoras,
4	CIMCO	Cochabamba	Industrial	SRL	35	Ladrillo hueco, tejas y complementos
5	ENABOLCO LTDA	Cochabamba	Industrial	SRL	28	Torres de telecomunicación, estructuras y perfiles
6	FACER SRL	Cochabamba	Industrial	SRL	11	Torres de telecomunicación, monopostes, cubiertas, shelters
7	FLEXOPRINT SRL	Cochabamba	Industrial	SRL	3	Etiquetas para envases
8	PLASTIFORTE	Cochabamba	Industrial	SRL	32	Tuberías de polietileno
9	SCHREDER BOLIVIA	Cochabamba	Comercial	S.A.	32	Luminarias
10	URS	Cochabamba	Servicios	S.A.	12	Servicio de consultoría en medioambiente
11	VALENCIA	Cochabamba	Industrial	SRL	14	Productos farmacéuticos naturales
12	SIGMA	Cochabamba	Industrial	SRL	13	Farmacos y Suplementos alimenticios
13	ANSWER CONSULTING GROUP	La Paz	Software	SRL	8	Seguridad Informática
14	GALERIA DE ARTE NORBERTO TINO	La Paz	Industrial	Unipersonal	15	Estatuillas de tela , marcos, cuadros de tela
15	QUINOA FOODS	La Paz- El Alto	Industrial	SRL	8	Quinoa Procesada, Amaranto, derivados de quinoa y amaranto
16	SIMSA	La Paz	Industrial	S.A.	79	Harina de trigo y sus derivados de mollienda hojuelas de Avena, mullis cereales
17	SOCIEDAD INVERSORA	La Paz- El Alto	Servicios financieros	S.A.	5	Microfinanzas - Banca Comunal
18	REMAC CARGO S.R.L.	La Paz	Transporte	SRL	14	Servicios de transporte de carga internacional
19	MAGRI TURISMO OPERATOR	La Paz	Turismo	SRL	37	Turismo Receptivo
20	ILPAZ S.R.L.	La Paz	Industrial	SRL	9	Productos láteos
21	ALEX INTERNACIONAL	Santa Cruz	Comercio	S.A.	12	Estabilizadores, UPS, Luces de Emergencia, Baterías.
22	BOSQUES TROPICALES	Santa Cruz	Industrial/Servicios	S.A.	7	Reforestación y Asistencia Técnica. Madera Aserrada Teca y Balsa.
23	EMB. LA CABAÑA	Santa Cruz	Industrial	Unipersonal	22	Bebidas carbonatadas y no carbonatadas sin alcohol
24	FINI LAGER	Santa Cruz	Comercial	S.A.	37	Rodamientos, retenes y repuestos en general
25	GRUPO LANDIVAR S.A.	Santa Cruz	Industrial	S.A.	12	Extrusión de bolsas. Conversión de papel.
26	MADISA	Santa Cruz	Industrial	S.A.	8 años	Producción de alimentos y distribución de baterías, cocinas y alimentos importados.
27	SESIGA BUHOS	Santa Cruz	Servicios	S.A.	13	Seguridad Industrial. Gestión Ambiental.
28	TECHNOSYS	Santa Cruz	Software	S.A.	14	Venta de equipos, soporte técnico y mantenimiento. (Help Desk). Cableado estructurado



La cantidad de empresas por rubro a nivel nacional puede verse en el gráfico No. 5.

Gráfico 5 Participación de las empresas del Proyecto

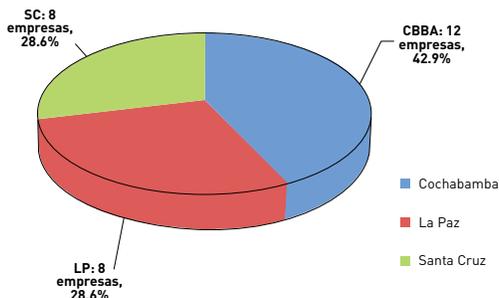
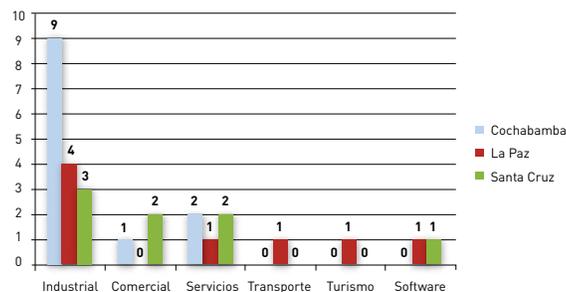


Gráfico 6 Número de empresas por sectores a nivel nacional



La gráfica anterior muestra claramente que el sector que aglutina a más empresas a nivel nacional, es la industria de transformación, con alrededor de 16 empresas (57%); seguido del sector de

servicios con 5 empresas (18%) y el comercial con 3 empresas (11%).

El detalle de sectores por departamento se observa en las graficas a continuación.

Gráfico 7 Porcentaje de participación por sector Cochabamba

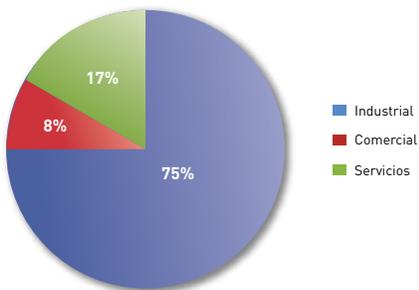


Gráfico 8 Porcentaje de participación por sector - La Paz

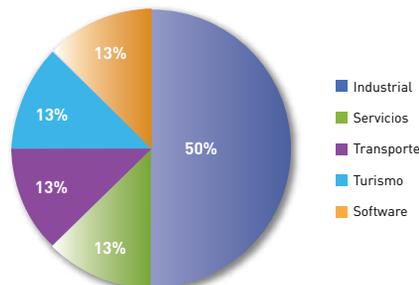
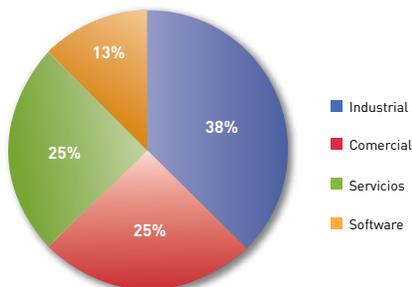


Gráfico 9 Porcentaje de participación por sector Santa Cruz

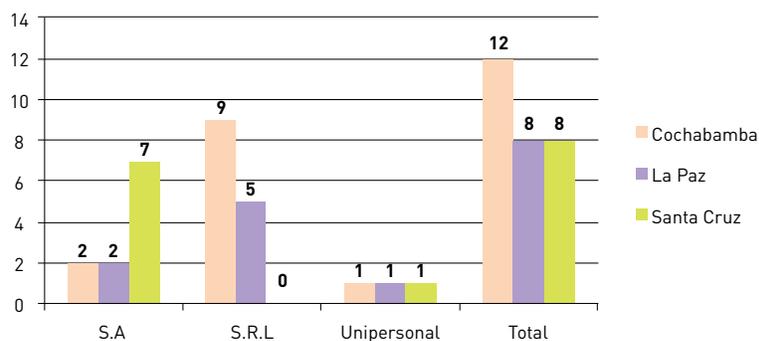


El Proyecto RSE y GC, también contó con la participación de empresas con diferentes estructuras legales. La participación de sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada y empresas unipersonales, se muestran en las gráficas a continuación.

De las 28 empresas, 11 de ellas son Sociedad Anónima (S.A); 14 son Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) y 3 de ellas Unipersonales. Santa Cruz es la ciudad que mayor número de S.A agrupa, 7 empresas. Cochabamba, la que cuenta con mayor cantidad de SRL, 9 empresas.

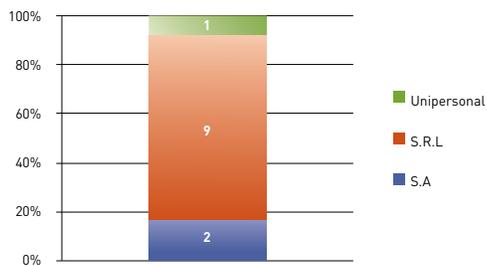
Participación de empresa de acuerdo a su conformación legal

Gráfico 10



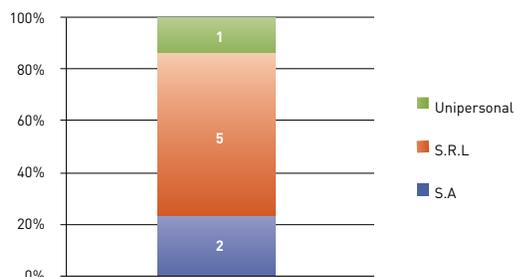
Participación de empresas por ciudad - Cochabamba

Gráfico 11



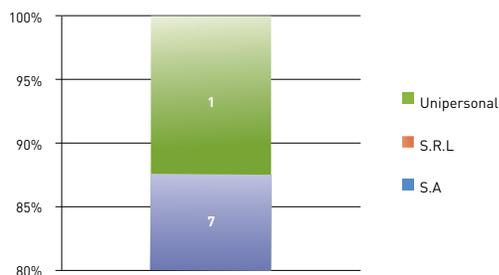
Participación de empresas por ciudad La Paz

Gráfico 12



Participación de empresas por ciudad - Santa Cruz

Gráfico 13



D. Descripción de la metodología.

En la presente sección se hace una descripción de la metodología utilizada por FUNDES para la implementación del modelo de gestión RSE y GC en las 28 empresas del Proyecto. Como se mencionó, la metodología fue probada por FUNDES y el FOMIN, en experiencias similares en otros países de América Latina.

La metodología se la irá describiendo de acuerdo a cada uno de los tres componentes y a sus actividades desarrolladas. Se describirán brevemente las herramientas empleadas. Los resultados de la aplicación de la metodología serán presentados en las secciones posteriores de esta memoria.

COMPONENTE 1: Inducción a la Responsabilidad Social Empresarial y al Gobierno Corporativo.

Con este componente se dio a conocer los alcances de la RSE y de GC en el ámbito empresarial

boliviano a través de talleres de inducción con pequeñas y medianas empresas de La Paz – El Alto, Cochabamba y Santa Cruz, para la presentación del proyecto y la temática, firmándose 28 convenios con pequeñas y medianas empresas del eje nacional.

COMPONENTE 2: Implementación de la RSE y GC en la PYME

Con el componente II se implementó el nuevo modelo de negocios en la PYME. Este consideró las tres dimensiones de la RSE: económica, social y ambiental. Para la implementación del modelo en las PYME, se llevaron adelante tres fases: La de diagnóstico, la de implementación y la de verificación. La gráfica No. 14 muestra las fases del Proyecto.

En las siguientes secciones se hace una descripción general de cada una de estas etapas y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Gráfico 14 Fases del Proyecto RSE y GC



IV. Fase de diagnóstico

La fase de Diagnóstico, tuvo una duración de tres meses. Las etapas se muestran en el gráfico número 15.

Etapas de la Fase de Diagnóstico

Gráfico 15



A. Diagnóstico de gobernanza.

La gobernanza organizacional es el sistema mediante el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr sus objetivos.

Objetivo de la etapa: El objetivo del diagnóstico de gobernanza es detectar y hacer visibles para el empresario las fortalezas y debilidades existentes en la empresa para implementar RSE. Este diagnóstico entrega información desde dos perspectivas: la adhesión a los principios fundamentales de la responsabilidad social y el grado de formalidad del sistema de gestión de la empresa.

Cuando se aborda y ejerce la responsabilidad social, el objetivo primordial para una

organización es aumentar al máximo su contribución al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad. Si bien no existe una lista exhaustiva de principios para la responsabilidad social, se ha acordado que las organizaciones deberían demostrar adhesión al menos a siete principios:

- i. Rendición de cuentas.
- ii. Transparencia.
- iii. Comportamiento ético.
- iv. Respeto por los intereses de las partes interesadas.
- v. Respeto a la ley.
- vi. Respeto por la normativa internacional de comportamiento.
- vii. Respeto por los derechos humanos.

La gobernanza efectiva debería basarse en la incorporación de estos principios en las prácticas organizacionales.

El diagnóstico de gobernanza buscó identificar estas buenas prácticas en la organización, a fin de determinar el grado de adhesión inicial a los principios de la responsabilidad social que se verifica en la alta administración de la organización. Los resultados del diagnóstico permitieron identificar las brechas existentes y comenzar a elaborar estrategias para disminuirlas.

B. Mapeo de grupos de interés, criticidad y expectativas.

Un grupo de interés puede definirse como una “parte interesada”; una entidad o individuo que tiene uno o más intereses en las actividades o decisiones de una organización y podría afectar o ser afectada por las actividades de ella. Por ejemplo, una comunidad local que quiere cerciorarse que una fábrica no emitirá residuos tóxicos, o consumidores que quieran información de los productos de la empresa, o inversionistas que quieran ver a la empresa prosperando, son todos grupos de interés que deben ser considerados en la toma de decisiones de la empresa.

Objetivo de la etapa: Esta actividad se orientó a identificar a los grupos de interés más críticos para la empresa; relevar su criticidad e identificar sus demandas y necesidades en el contexto de las actividades de la empresa.

Para identificar a los grupos de interés relevantes para la organización, ella tuvo que determinar su “esfera de influencia”, ésta es el área (en sentido geográfico o funcional) a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de personas o entidades. La esfera de influencia de una organización va más allá de la responsabilidad de sus propias actividades y decisiones, incluye también situaciones en que la organización tendrá la responsabilidad de ejercer esa influencia sobre otros, como por ejemplo, el oponerse a la violación de los derechos humanos cometidos por otros.

C. Diagnóstico de aspectos RSE.

A través del análisis de evidencias, se determinó la situación actual de la empresa en relación a las Buenas Prácticas establecidas en el Diagnóstico de Aspectos RSE.

Objetivo de la etapa: El objetivo de esta etapa es hacer un levantamiento de la situación

actual de la organización respecto a la Responsabilidad Social Empresarial, en una serie de aspectos ya definidos.

El diagnóstico de aspectos RSE, es una herramienta de análisis que despliega preguntas en las tres dimensiones de contribución de la empresa al desarrollo sustentable: **Económica, Social y Ambiental.**

Cada una de estas dimensiones, es subdividida a su vez en aspectos. Los aspectos agrupan variables de análisis relacionadas a un ámbito específico de impacto de la empresa en el desarrollo sostenible y que también afectan a los grupos de interés.

D. Taller de Factibilidad.

El taller de Factibilidad agrupó y comparó las conclusiones que se alcanzaron en las etapas previas. El propósito del taller fue evaluar la factibilidad de implementar acciones para superar los puntos débiles de mayor impacto detectados en el Diagnóstico de Aspectos RSE que la empresa podría asumir y al mismo tiempo, para determinar si ésta podía hacerse cargo de las demandas y necesidades de cada grupo de interés de acuerdo a sus expectativas identificadas.

Objetivo de la etapa: Establecer las debilidades de la empresa en los diferentes aspectos de RSE de mayor impacto en los grupos de interés críticos, que son factibles de abordar por la empresa.

Del taller de factibilidad se proponen acciones concretas traducidas en planes de acción.

E. Diagnóstico de Gobierno Corporativo.

El Gobierno Corporativo es el sistema mediante el cual, las empresas son dirigidas y controladas para contribuir a su efectividad y rendimiento. El Gobierno Corporativo se preocupa de velar por la transparencia; permitir el conocimiento de cómo los directivos gestionan los recursos; proveer de instrumentos de resolución de conflictos de interés entre los distintos grupos que conforman dicho gobierno y buscar el logro de equilibrios al interior del sistema.

La implementación de un buen Gobierno Corporativo pasa por la adhesión y la práctica de acciones concretas, que han sido sistematizadas por diversas instituciones y que incluso, en algunos países se han incorporado a la legislación. Sin embargo, no hay un modelo único universal de buen gobierno corporativo, hoy co-existen a nivel mundial modelos que son semejantes entre sí, diferen-

ciándose principalmente por el énfasis que otorgan a los diversos componentes.

Objetivo de la etapa: Conocer la situación real de la empresa en cuanto a la organización, funcionamiento y formalidad de su Gobierno Corporativo.

Para efectos del presente Proyecto, se utilizó como referencia el modelo desarrollado por 538 ZIS La WWWa W3_édUS>Sf SZ que presentò los “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”².

Estos lineamientos fueron desarrollados tomando en consideración los principios de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos).

Los lineamientos son 51 medidas que al ser adoptadas correctamente por una empresa, evitarán el cometido de delitos o prácticas no deseables por parte de los directores, altos ejecutivos o accionistas. De esta forma, al implementar los lineamientos de Gobiernos Corporativos, la empresa está demostrando a los grupos de interés que ella cuenta con una herramienta para disminuir los niveles de riesgo de una nueva inversión.

Etapas de la fase de implementación

Gráfico 16



2 Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo. CAF y IAAG. Abril 2005. Revisión Marzo 2006.

V. Fase de implementación

Con la aplicación de la metodología para esta Fase del Proyecto, se implementó el modelo de gestión RSE y GC en cada una de las 28 empresas. Una descripción general de las actividades y objetivos buscados se presenta en las secciones siguientes. La gráfica No. 17 muestra una descripción general de esta fase.

A. Lineamientos estratégicos:

El modelo de gestión RSE y GC, debe formar parte de la filosofía de la empresa; debe cambiar la manera de pensar y actuar de los trabajadores y empleados del negocio en todos los niveles de la organización; debe fortalecer el proceso de decisiones y motivar al personal a la mejora constante, al cambio innovador y al compromiso constante en busca del desarrollo sostenible y la responsabilidad con el entorno.

Estos objetivos, normalmente son planteados y ejecutados en el tiempo, con una visión de largo plazo. Se definen dentro de una planificación estratégica que conduzca paso a paso a la organización hacia la concreción de objetivos y a la búsqueda de logros que fortalezcan los procesos productivos, comerciales y la imagen corporativa de la empresa. Sin la planificación de largo plazo, la empresa puede diluir sus esfuerzos a través de acciones aisladas, desordenadas y que pongan en riesgo el logro de objetivos mayores, entre ellos los de la RSE y GC.

Objetivo de la etapa: Los lineamientos estratégicos tienen como finalidad la definición de los valores y principios de la organización; la formulación de la visión y misión del negocio y la construcción del plan de acción para el código de ética y conducta de la empresa.

B. Definición de objetivos estratégicos y operativos.

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con que comenzó este módulo, permitió reconocer la posición en que se encuentra la empresa en relación a su entorno, su situación interna y la interrelación que se da entre ambas. Esto permitió comenzar a generar objetivos estratégicos que plasmaremos en el mapa estratégico de la empresa, siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral; para luego profundizar la planificación identificando objetivos operativos más sus indicadores.

Objetivo de la etapa: Definir los objetivos estratégicos y operativos de la empresa y establecer los indicadores, metas y responsables de la ejecución de los mismos.

C. Levantamiento de expectativas de los grupos de interés.

Conocer las expectativas de los grupos de interés fue el primer paso para establecer el modelo RSE y GC. Esto es así, ya que la RSE tiene como objetivo lograr una organización que pueda armonizar sus operaciones internas con las necesidades de los grupos de interés que son impactados de alguna forma por esas operaciones. Ya en la etapa de diagnóstico se abordó este tema, pero sólo haciendo supuestos que en esta nueva etapa fueron validadas.

Objetivo de la etapa: Diseñar y establecer los mecanismos de comunicación entre la empresa y sus Grupos de Interés relevantes para conocer sus expectativas sobre el accionar de la empresa.

Para realizar el levantamiento de las expectativas, fue necesario definir los mecanismos o las estrategias de contacto con estos grupos y formular las preguntas que estos deberían responder. De esta manera, la información obtenida sería validada con las opiniones vertidas por la empresa acerca de las expectativas de los grupos.

D. Definición de objetivos estratégicos y operativos RSE y GC

La construcción de la planificación estratégica fue una actividad que se llevó adelante para formular (o en su caso para reformular) la visión, misión y valores y principios de la empresa. De igual forma, para identificar los objetivos estratégicos y operativos del Cuadro de Mando Integral. Este conjunto de actividades se constituyó en la planificación estratégica del negocio.

Ahora bien, se hizo mención que la RSE y GC es un modelo de gestión que debe imbuirse de forma transversal a toda la organización; debe ser apropiado por los dueños, gerentes y empleados de la PYME para poder ser efectivo y asimismo, estar inserto en la visión y la estrategia de la empresa.

Objetivo de la etapa: Incorporar a la planificación estratégica de la empresa, aquellos objetivos estratégicos y operativos que hacen a la RSE y GC.

En esta etapa se actualizó el mapa estratégico del negocio, convirtiéndolo en un mapa estratégico RSE y GC; e incluyéndolo en el Cuadro de Mando Integral por medio de la formulación precisa de objetivos estratégicos y operativos de tipo RSE y GC y la construcción de sus indicadores y metas.

Los objetivos estratégicos y operativos RSE y GC de cada empresa respondieron a las expectativas de sus grupos de interés. De esta manera, el modelo RSE y GC no solo llega a formar parte de la gestión de la PYME, sino que se “operativiza” al identificar necesidades y demandas de dichos grupos y convertirlas éstas en objetivos de corto, mediano y largo plazo. Objetivos que la empresa ejecutará destinando recursos económicos, humanos y logísticos.

E. Construcción de planes de acción y tablero de control operativo.

Las expectativas de los grupos de interés fueron levantadas, evaluadas y sujetas a un análisis de factibilidad. Posteriormente, dichas necesidades y demandas se convirtieron en objetivos estratégicos

y operativos insertos en el mapa estratégico de la empresa.

Objetivo de la etapa: Construir planes de acción para poner en práctica el modelo de gestión RSE y GC.

Los planes de acción, son pequeños proyectos que gestiona la empresa a través de los cuales aborda las tres dimensiones de la RSE y GC. Los planes establecen actividades, responsables, indicadores, metas y recursos económicos comprometidos para dar concreción a los objetivos estratégicos y operativos RSE y GC.

Cuando una empresa socialmente responsable incorpora buenas prácticas en los procesos de gestión y en las estrategias del negocio, a través de sus planes de acción, es imprescindible evaluar y verificar periódicamente la evolución de la RSE en la organización. Los indicadores sirven para este fin, convirtiéndose en una herramienta poderosa para generar procesos de mejora continua.

El Proyecto RSE y GC, tomó como referencia los indicadores del GRI. El Global Reporting Initiative (GRI) es una iniciativa internacional en la que participan empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil. Su objetivo es hacer que los informes sobre los impactos económicos, medioambientales y sociales de las actividades de las empresas sean más comparables y fiables. Al ser utilizado en la elaboración de memorias se convierte en una excelente herramienta para la comparación entre distintas organizaciones y sectores.

F. Implementación y seguimiento de planes de acción.

En la etapa anterior, se construyeron planes de acción con la participación de las gerencias y contrapartes RSE y GC de las empresas. En esta etapa, se hace un seguimiento permanente a la ejecución de los planes ambientales, sociales y económicos a través de los tableros de control operativo generados en cada una de las empresas.

Objetivo de la etapa: Asegurar que los planes de acción de RSE y GC están siendo implementados en la empresa y monitorear el cumplimiento de los cronogramas y las metas asociadas.

G. Elaboración y validación del Reporte de Sustentabilidad.

Los reportes de sostenibilidad surgen como respuesta a las demandas de información de dife-

rentes grupos de interés sobre la contribución de las organizaciones al desarrollo sostenible de las sociedades en las que se insertan.

En la medida que la RSE ha cobrado importancia, la práctica del reporte de sostenibilidad ha abandonado la exclusividad de las grandes empresas y ha comenzado a ser utilizadas por pequeñas y medianas empresas, deseosas de dar a conocer su contribución al desarrollo sostenible, a los diferentes grupos de interés con los que interactúan.

Objetivo de la etapa: Construir el Reporte de Sostenibilidad de la empresa, siguiendo los lineamientos G3 desarrollados por el Global Reporting Initiative (GRI).

Componente III: Difusión y Sistematización de la Metodología

El componente III, sistematizó el conocimiento acumulado en la implementación de RSE y GC en las PYMEs bolivianas, haciendo énfasis en los efectos que se produjeron en sus beneficiarios y en su entorno productivo. Se sistematizó la metodología de RSE y GC acorde a los requerimientos y particularidades de este tipo de empresas en Bolivia, para dar a conocer y difundir los resultados de las acciones implementadas, con el fin de replicar acciones exitosas, generar recomendaciones e identificar socios potenciales.

VI. Resultados de la consultoría

Resultados de la aplicación de la metodología.

En las secciones siguientes se presentarán los resultados alcanzados de la aplicación de la metodología RSE y GC del Proyecto. Se comenzará con los resultados generales de la fase de diagnóstico y posteriormente con los resultados de la fase de implementación.

A. Resultados DE LA FASE DE DIAGNÓSTICO.

A continuación se describen los resultados de la Fase de Diagnóstico.

1. Diagnóstico de Gobernanza.

28 empresas del Proyecto fueron sometidas al Diagnóstico de Gobernanza. Se midió el grado de formalidad del sistema de gestión y los procedimientos existentes que se adhieren a los principios de la RSE. Los resultados de dicho diagnóstico se muestran en la gráfica 17.

2. Mapeo de grupos de interés y criticidad.

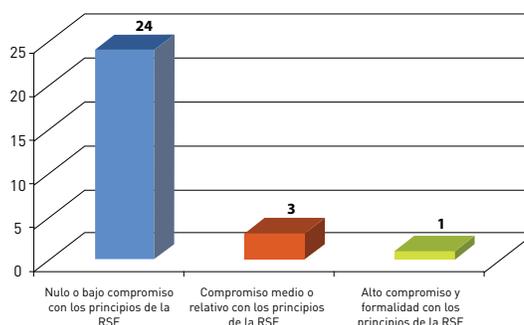
Los siete grupos de interés con mayor peso o importancia identificados por las empresas del Proyecto a nivel nacional se muestran en la gráfica 18.

Cabe hacer notar que a nivel nacional las empresas han priorizado a los trabajadores como grupo de interés prioritario, peso de 96%. En ese sentido, hay un fuerte reconocimiento de que el factor clave y relevante para el crecimiento y consolidación del negocio, se encuentra en el capital humano.

Las empresas han identificado a sus clientes y a los socios, accionistas o propietarios de la empresa

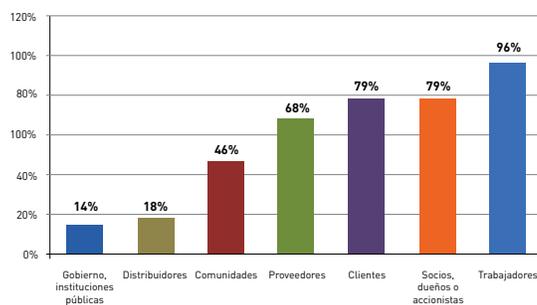
No. de empresas que se adhieren a los principios de la RSE

Gráfico 17



Peso o importancia de los 7 grupos de interés más estratégicos para las empresas del Proyecto

Gráfico 18



como los siguientes grupos de interés priorizados (79% respectivamente).

Las empresas identifican a sus proveedores (de materias primas y servicios conexos) como grupo de interés importante y estratégico para el negocio, su peso es del 68%.

Las PYMEs considera a la comunidad como un grupo de interés al que debe ponerse atención y es estratégico a mediano y largo plazo (46% de importancia). Los efectos que la empresa provoca en la comunidad, como los que recibe de este grupo puede condicionar el normal desenvolvimiento del negocio.

Finalmente tanto los distribuidores como el gobierno y las instituciones públicas han sido los grupos de interés que el 18% y 14% respectivamente, de las empresas han identificado como estratégicos y prioritarios.

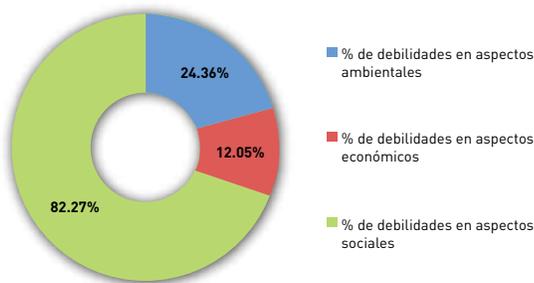
3. Diagnóstico de aspectos RSE.

Como se mencionó el diagnóstico de aspectos RSE tiene el propósito de generar información sobre aquellas buenas prácticas de responsabilidad social empresarial que las PYMEs adoptan durante la gestión del negocio. Toma en cuenta tres dimensiones de evaluación: ambiental, económico y social.

El diagnóstico RSE, aplicado a las 28 empresas mostró la cantidad de debilidades o buenas prácticas que las empresas no estaban abordando y que requirieron ser incorporadas en su gestión estratégica y operativa.

Las gráficas que se presentan, muestran la cantidad de debilidades no abordadas a nivel nacional y por aspecto de la RSE.

Gráfico 19 Porcentaje de debilidades por aspecto RSE a nivel nacional



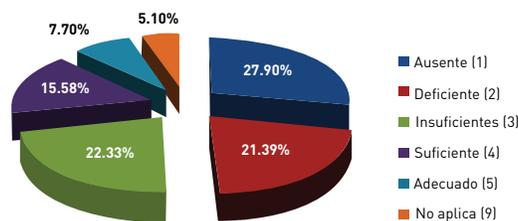
El mayor porcentaje de debilidades o buenas prácticas RSE no abordadas por las empresas del Proyecto, se encuentran en la dimensión social (82.27%), seguido por la dimensión ambiental (24.36%) y finalmente por la dimensión económica (12.05%).

118 buenas prácticas RSE fueron analizadas en el diagnóstico RSE. 77 variables significativas³ en la dimensión social; 29 variables en la dimensión ambiental y 12 variables en la dimensión económica.

Dimensión Social.

En la dimensión social, se puede ver que el 23,28% de buenas prácticas son adecuadas o suficientes y el que 71.62% son debilidades o prácticas RSE no abordadas por las empresas.

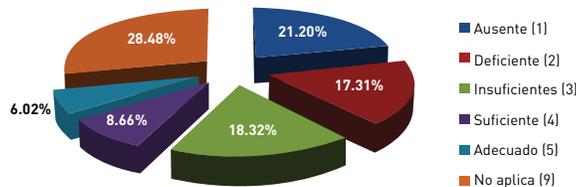
Gráfico 20 Variables evaluadas (77) en la dimensión social



Dimensión Ambiental.

29 variables fueron analizadas en la dimensión ambiental. El 100% de las empresas del Proyecto tienen esta debilidad latente en su sistema de gestión. La gráfica 25 muestra que el 56.83% de buenas prácticas están ausentes, son deficiente o insuficientes en la dimensión ambiental y que solo el 14.68% de las buenas prácticas o variables significativas son adecuadas o suficientes en la gestión ambiental del las PYMEs.

Gráfico 21 Variables analizadas (29) en la dimensión ambiental



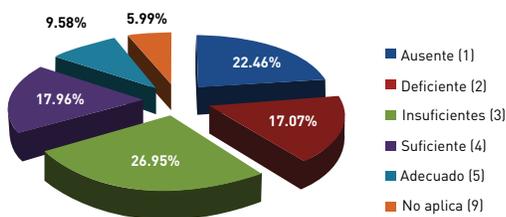
³ Variables significativas son aquellas que impactan positiva o negativamente sobre la empresa y sus grupos de interés en términos sociales, económicos y ambientales.

Dimensión Económica

En la dimensión económica se han diagnosticado 12 variables significativas. La gráfica a continuación muestra los porcentajes acumulados de debilidades y fortalezas presentes en la gestión de las PYMES.

El 66.48% de las variables analizadas a nivel nacional, se consideran debilidades en esta dimensión. Solo el 27.54% son fortalezas que las empresas aplican como buenas prácticas RSE.

Gráfico 22 Variables analizadas (12) en la dimensión económica



4. Diagnóstico de Gobierno Corporativo.

El diagnóstico de Gobierno Corporativo tiene la finalidad de conocer en qué medida las empresas aplican buenas prácticas de dirección y gestión y cuán organizados son sus gobiernos corporativos; cómo funcionan y cuán formales llegan a ser.

Considera la evaluación de los siguientes aspectos puntuales:

- Arbitraje como forma de arreglo de conflictos.
- Derecho y trato equitativo de los socios o accionistas.
- Directorio o junta directiva.
- Información financiera y no financiera.
- Asamblea general de socios o accionistas

Para efectos del diagnóstico, se utilizó como referencia el modelo desarrollado por la Corporación Andina de Fomento (CAF): “Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo”.

Los resultados del Diagnóstico de Gobierno Corporativo llevado adelante en las 28 empresas del Proyecto, mostraron que el mayor porcentaje de debilidades se encuentran en el aspecto de Directorio o Junta Directiva. Entendiéndose que este órgano cumple funciones de control y fiscalización y es quien marca o define la dirección de la empresa; tomando las decisiones más sustantivas como los

Resultados generales del Diagnóstico de Gobiernos Corporativos a nivel nacional.

Gráfico 23



objetivos, los planes de inversión, las principales líneas de producción o venta del negocio, entre otros.

El segundo aspecto que se definió como una debilidad es el de la Asamblea General de Socios o Accionistas, quienes se constituyen el mayor órgano de fiscalización y son quienes invierten sus recursos en la empresa. En este sentido se evaluó la participación de la asamblea en las decisiones estratégicas y de inversión de la empresa; el derecho y acceso a la información de estos frente a sus directivos y gerentes.

El tercer aspecto, que resultó en una debilidad tuvo relación con la generación de información financiera y no financiera por parte de los órganos de gobierno (Directorio y Gerencia). Se evaluó el grado de transparencia del Gobierno Corporativo para generar información suficiente, clara y oportuna para la toma de decisiones; al igual que los mecanismos existentes para auditar los estados financieros de la empresa.

El cuarto aspecto que a nivel nacional se calificó como una debilidad, fue el Derecho y trato equitativo de los socios o accionistas a ser informados y participar de las reuniones de asamblea. Se evaluaron los mecanismos formales que tiene la empresa para comunicar las decisiones gerenciales y directivas a los socios o accionistas y en qué medida existen mecanismos para hacer partícipes de las decisiones a los socios minoritarios.

El aspecto de arbitraje como mecanismo para la resolución de conflictos no fue una debilidad presente en todas las empresas, podemos decir más bien que el 86% de las de ellas cuentan con el mecanismo de arbitraje como primera instancia para resolver problemas entre socios y directiva.

B. Resultados DE LA FASE DE Implementación.

En esta sección se presentan los resultados de la medición del cumplimiento de los indicadores

globales del Proyecto RSE y GC. Se han empleado capturas de pantalla de los reportes generados por el sistema de monitoreo. A partir de estos datos se hacen comparaciones y se muestran los cambios más significativos que se dieron en el periodo comprendido entre el informe intermedio y el final. Finalmente se consideran los resultados de la ejecución e implementación de los 450 planes de acción

diseñados por las empresas del Proyecto RSE y GC, y la línea final de los indicadores de proyecto como: ventas y empleo.

De acuerdo a los resultados obtenidos por el sistema de monitoreo, se detallan los indicadores del proyecto ejecutados al 31 de mayo de 2011 en la imagen siguiente:

Imagen 1 Resultados de Indicadores de Proyecto

Categoría	Fecha de Ejecución	Ejecución	Definición	Unidad	Meta	Ejecución del Proyecto a la D	C.T.
Dirección: Ventas							
Proyectos	Resultados	7.28%	Este indicador denota el porcentaje de cumplimiento de valores de ventas actual comparado al volumen de ventas inicial.	Valor	Porcentaje	5.00	7.28 % <input type="button" value="Detalle"/>
Dirección: Empleo							
Empresas	Resultados	9.68%	Este indicador mide la cantidad de nuevos empleos generados a lo largo del Proyecto RSE y GC.	Valor	Número	0.00	9.68 % <input type="button" value="Detalle"/>

De acuerdo a la imagen anterior:

1. El indicador de ventas ha sido superado, puesto que la meta indicaba que debía alcanzarse al menos el 5% promedio de incremento de ventas de las 28 empresas del Proyecto. Las mediciones realizadas muestran que en general las empresas han subido sus ventas un 7,28% el año 2010 con respecto a la gestión 2009, vale decir dos puntos por encima de la meta establecida.
2. Si bien el Proyecto RSE y GC no tenía indicadores de empleo, se lo incluyó para medir la generación de trabajo en las PYMEs. Al principio del Proyecto no se planteó una meta por lo cual esta es del 0%. Sin embargo, se levantaron datos de la cantidad de personas empleadas a tiempo completo y se logró determinar un

incremento de 109 nuevos contratos a largo plazo con corte a mayo de 2011, lo cual indica un crecimiento del 9.68%.

1. Ejecución de las actividades de los planes de acción.

Las actividades de los 450 planes de acción tienen un avance de ejecución promedio del 85%. Vale decir, que de todas las actividades llevadas adelante por las empresas para ejecutar e implementar sus planes de acción, han logrado cumplirse en un 85%. El detalle general por empresa se puede ver en la imagen N° 2 tomada del sistema de monitoreo de FUNDES.

La imagen N° 3 muestra el porcentaje de ejecución de cada uno de sus planes de acción, en esta imagen se puede apreciar este avance en una de las empresas del proyecto.

Porcentaje de ejecución de planes de acción por empresa

Imagen 2

Nombre_empresa	Drop Column Fields Here	Cumplimiento Total
Alex Internacional S.A.	100%	100%
ALC	100%	100%
Anaser II	100%	100%
Automovil Club Bolivia	70%	70%
Bosques Tropicales S.A.	100%	100%
Camacho SRL	100%	100%
CINCO Ltda	70%	70%
Enabako	100%	100%
Facer SRL	100%	100%
Fin Lager S.A.	100%	100%
Fluorint SRL	100%	100%
Galería de Arte Norberto Tico	100%	100%
Grupo Landívar S.A.	72%	72%
Ipaal SRL	100%	100%
La Calaña	100%	100%
Marisa S.A.	100%	100%
Magni Turismo Ltda	100%	100%
NextEra SRL	100%	100%
Perseus S.A.	100%	100%
Quimsa Foods SRL	100%	100%
Remac Cargo SRL	72%	72%
Schreiber Salud S.A.	72%	72%
Sergio Rufin S.A.	100%	100%
Sigma SRL	72%	72%
SINSA S.A.	100%	100%
Technos S.A.	100%	100%
URS	100%	100%
Valencia	100%	100%
Grand Total	100%	100%

Ejecución de las actividades de los planes de acción. Ejemplo

Imagen 3

Seleccionar Empresa
Alex Internacional S.A.

Planes de Acción Aplicados Actividades Plan de Acción Indicadores Plan de Acción

Exportar

Variante	Descripcion	Responsable	Dimension	Fecha Término	Fecha Inicio	Aspecto	Actividad	Situación Optima	Drop Column Fields Here	Cumplimiento Total
Alex Internacional S.A.	ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVA AMBIENTAL								80%	80%
Alex Internacional S.A.	DEFINIR POLÍTICAS DE VENTAS, PLAN DE VENTAS, SEGMENTACIÓN DE CLIENTES INCLUYENDO ESTRATEGIAS DE PROMOCION A TRAVES DE VENTAS ETICAS								100%	100%
Alex Internacional S.A.	DESARROLLAR ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO Y COMUNICACION Y DEFINICION DE ESTRATEGIAS								100%	100%
Alex Internacional S.A.	DESARROLLAR IDENTIFICACION DE PELIGROS, EVALUACION DE RIESGOS INCLUYENDO DOTACION DE EPP								100%	100%
Alex Internacional S.A.	DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE PROCEDIMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL								100%	100%
Alex Internacional S.A.	ELABORACION, APROBACION Y SEGUIMIENTO DEL CODIGO DE CONDUCTA & DIFUSION DE LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS								82%	82%
Alex Internacional S.A.	IMPLEMENTACION DE ACCIONES DE GC								100%	100%
Alex Internacional S.A.	IMPLEMENTAR GESTION INTEGRAL DE RESIDUOS								100%	100%
Alex Internacional S.A.	IMPLEMENTAR TECNICAS DE PRODUCCION MAS LIMPIA INCLUYENDO ORDEN Y LIMPIEZA								100%	100%
Alex Internacional S.A.	MANTEGER E IMPLEMENTAR EL SGC INCLUYENDO RIESGOS DE PRODUCTO								100%	100%
Alex Internacional S.A.	RECORAR E IMPLEMENTAR PLAN DE CAPACITACION (Y EVALUACION DE LA CAPACITACION) EN BASE A BRECHAS DETECTADAS								100%	100%
Alex Internacional S.A.	REVISAR Y AJECUAR PROCESOS DE SELECCION, CONTRATACION, INDUCCION Y SEGUIMIENTO DEL PERSONAL								100%	100%
Alex Internacional S.A. Total									100%	100%

Copyright FUNDES. Todos los derechos reservados. Comentarios a: bado@funds.org Powered By A&E

2. Cumplimiento de indicadores de planes de acción

En esta sección se muestra un resumen del cumplimiento de los indicadores de los 450 planes de acción implementados en cada una de las empresas.

Los resultados de la medición de los indicadores de planes de acción al 31 de mayo de 2011, se presentan en un documento en Excel anexo a este informe denominado “*Consolidado al 31 de mayo 2011.xls*”. El formato que se utiliza en dicho anexo y para todos los reportes es del siguiente tipo:

Imagen 4 Formato estándar para la presentación de la medición de indicadores de los planes de acción

TABLEROS DE CONTROL OPERATIVO					PROYECTO Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos en la Gestión de las PyME				
Seleccionar Empresa					Todos				
Planes de Acción Aplicados					Actividades Plan de Acción				
Indicadores Plan de Acción					Exportar				
Page 1 of 2 (144 Items)					1 2 3				
VarAnálisis					SituaciónOptima				
Responsable					Empresa				
Año					Mes				
Dimension					Fecha Ult. Medición				
Región					Grupo				
Consultor					Aspecto				
Sede					PlanAcción				
Indicador					Unidad de Medida				
					General				
					No. Indicadores	Meta	Linea Base	Última Medición	Cumplimiento
		* % de buenas prácticas de la CAF que se incorporan en el Reglamentos de directorio	Porcentaje	1	100.00	0.00	100.00	100%	
	* FORTALECER EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA	* % de buenas prácticas de GC de la CAF que incorporan los Estatutos y reglamentos	Porcentaje	1	85.00	0.00	85.00	100%	
		* Código de gobierno corporativo implementado	Número	1	1.00	0.00	1.00	100%	

La medición y cumplimiento de los indicadores se la realizó a medida que se fueron ejecutando y cumpliendo las actividades programadas de cada plan de acción. El cumplimiento de muchos indicadores estuvo condicionado a:

1. La duración del plan de acción.

Planes de acción de mediano y largo plazo cuentan con indicadores que se irán cumpliendo y midiendo en el lapso de duración de los mismos. Si los planes de acción se ejecutan de forma gradual, tal como ocurre en aquellos de mediano y largo plazo (con duración mayor a un año), en este caso, la medición de indicadores puede ser más lenta y condicionada al cumplimiento de las actividades programadas. Pero siguiendo el objetivo del proyecto es que las empresas en primera instancia trabajen con los consultores y ejecuten los planes de corto plazo y luego de manera sostenible vayan trabajando en su programa de RSE al ser parte de su estrategia.

En el reporte final, es posible encontrar indicadores con 0% de avance en la medición final con respecto a la línea de base. Éstos corresponden a

planes que se ejecutarán en el mediano y largo plazo. Ejemplos de este tipo los encontraremos en los siguientes planes de acción:

- Mediciones de clima organizacional y evaluaciones de desempeño. Los cuales se ejecutan una vez al año. La mayor parte de las empresas medirán sus indicadores en noviembre de 2011.
- Programas de salud y bienestar de los trabajadores. Planes asociados a programas específicos y muy puntuales. Por ejemplo mediciones audio métricas, análisis de diabetes, etc. Estos planes se ejecutarán durante el segundo semestre de 2011 y principios de 2012 por lo que algunos indicadores aparecen sin avances.
- Programas de capacitación. Algunos programas de capacitación fueron planificados para ejecutarse en el segundo semestre de 2011. Cursos y capacitaciones en temas específicos de RSE continuarán durante la gestión 2011.
- Inversiones en Infraestructura y maquinarias. Estos planes son de largo plazo (mayores a un año) y le representan a la empresa inversiones significativas. Aparecen en el informe final de

línea de base, ya que deben ser visualizados dada su importancia estratégica para la empresa. La medición de sus indicadores al 31 de mayo es nula en la mayor parte de los casos. Un ejemplo claro son los planes de acción de MADISA S.A para el envasado y peso exacto de sus productos.

- e. Mediciones ambientales y reducción de residuos. La medición de cargas contaminantes, efluentes, ruidos y desperdicios normalmente requiere el levantamiento de datos de hasta una segunda y tercera medición, dependiendo de las características del negocio, para tener datos históricos y a partir de ahí implementar acciones correctivas. En algunos casos, las empresas deben realizar inversiones en infraestructura o compra de equipos y maquinarias especializadas para este fin. Ante estas circunstancias, la medición de indicadores es nula, por lo que la ejecución del plan depende de las inversiones que realice la empresa durante la gestión 2011 o 2012.
- f. Obtención de licencias ambientales y otros planes relacionados al cumplimiento de normativas. Estos planes si bien se han iniciado, en la gestión 2011, la obtención o actualización de un Manifiesto Ambiental Industrial - MAI o de un Plan de Manifiesto Ambiental - PMA, no dependen de la empresa sino del tiempo que duren los trámites con las alcaldías de departamento o provincias. El avance de sus indicadores será nulo por que el indicador relacionado con el plan especifica, es decir la

obtención del certificado, vale decir tiene un valor de 1 y no así un porcentaje de obtención.

2. Planes de acción cuya ejecución es permanente en el tiempo, en otras palabras, que se ejecutarán indefinidamente mientras la empresa decida continuar gestionándolos. Claro ejemplo de este tipo de planes son las mediciones de agua, energía eléctrica y generación de residuos. La medición de indicadores continuará de forma periódica durante las siguientes gestiones. Algunos planes de este tipo que no reportan indicadores al 31 de mayo de 2011, los podemos encontrar en los siguientes casos:
 - i. Políticas y procesos para la contratación de personas con discapacidad. Cuando las empresas no requieren personal nuevo, no se hacen contrataciones de ahí que los indicadores no reporten avances en el informe final de línea de base.
 - ii. Atención de reclamos y sugerencias de clientes y/o trabajadores pueden no reportar avance en sus indicadores ya que probablemente durante el periodo de evaluación al 31 de mayo de 2011, no se han reportado quejas ni reclamos de clientes ni de trabajadores.

Las imágenes siguientes, han sido tomadas del sistema de monitoreo de FUNDES y muestran los planes de acción diseñados y ejecutados por dimensión, empresa y ciudad. A partir de estos datos se presentará el cumplimiento de los indicadores de los planes de acción.

Reportes del sistema de monitoreo. Cantidad de planes de acción por dimensión.

Imagen 5

Dimensión	No. Planes Total
AMBIENTAL	96
ECONÓMICA	73
SOCIAL	281
Grand Total	450

Imagen 6 Reportes del sistema de monitoreo. Cantidad de planes de acción por ciudad.

TABLEROS DE CONTROL OPERATIVO
PROYECTO Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos en la Gestión de las PyME

Seleccionar Empresa
 Todos

Planes de Acción Aplicados Actividades Plan de Acción Indicadores Plan de Acción

Exportar

Nombre_empresa Consultar Region PlanAccion Año Inicio Aspecto Mes Fecha Término Monto Económico de Inversión

No Planes

Sede	Dimensión	No Planes Total
Cochabamba	AMBIENTAL	57
	ECONÓMICA	20
	SOCIAL	90
Cochabamba Total		167
La Paz	AMBIENTAL	22
	ECONÓMICA	27
	SOCIAL	115
La Paz Total		164
Santa Cruz	AMBIENTAL	17
	ECONÓMICA	16
	SOCIAL	71
Santa Cruz Total		104
Grand Total		450

Las imágenes anteriores mostraron el detalle del diseño y ejecución de los 450 planes de acción.

Los planes de acción a la fecha de corte, han abordado 14 de los 15 aspectos de la RSE. No se han reportado indicadores de planes de acción que tengan que ver con el aspecto energía de la dimensión ambiental, debido a que la variable de análisis y la situación óptima que el modelo RSE exige para categorizar planes de acción dentro de este aspecto, hablan de la incorporación de tecnologías alternativas para la generación de energía eléctrica.

Las empresas del Proyecto RSE y GC han tomado en cuenta la necesidad de generar ahorros y/o disminuir el consumo de energía eléctrica a través de planes de acción concretos. Este tipo de iniciativas se ven reflejadas y han sido categorizadas dentro del Aspecto General, considerando que las buenas prácticas a las que hace referencia

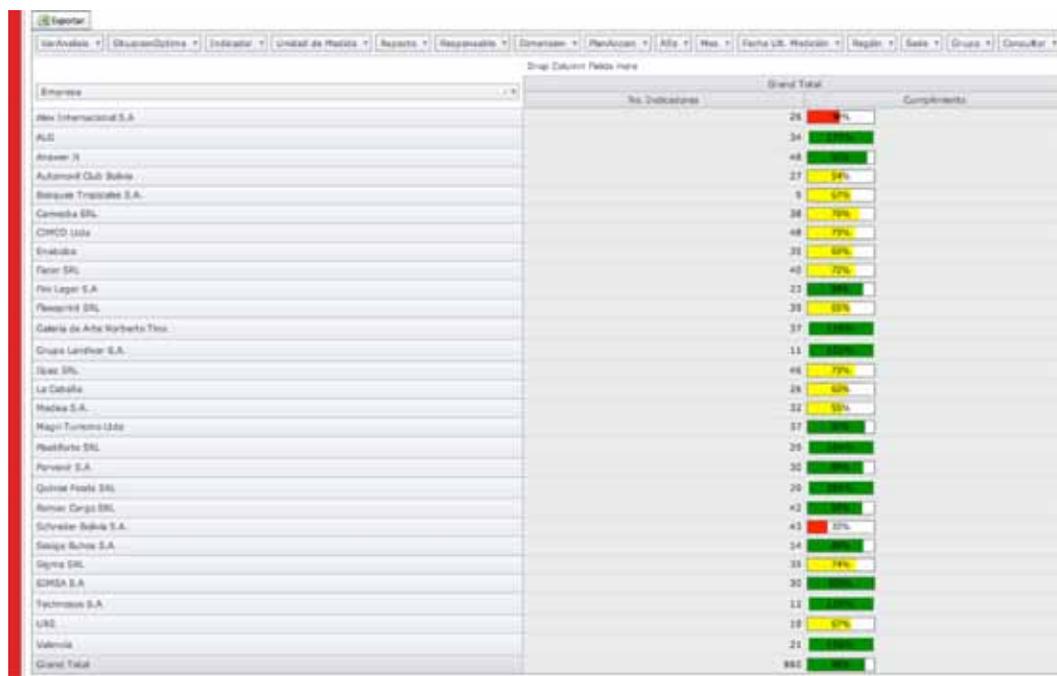
el aspecto, consideran los programas de ahorro y disminución de agua, energía eléctrica y otros recursos utilizados por las empresa como relevantes y prioritarios para la RSE.

A continuación se presentan los resultados de la medición de los indicadores de estos mismos planes de acción. Los indicadores tal cual se mencionó, son los medios o las herramientas para conocer el grado de eficiencia que tuvieron los planes para alcanzar los objetivos y establecer buenas prácticas RSE y GC en las empresas.

En la imagen siguiente, se presenta un resumen de toda la información contenida en las imágenes y en las capturas de pantalla del sistema de monitoreo que se han ido presentando. En ésta se hace referencia a la cantidad de planes de acción por empresa y dimensión y al cumplimiento de los indicadores de los planes.

Reporte del cumplimiento de indicadores de los planes de acción del Proyecto RSE y GC

Imagen 7



La tabla 5 muestra por empresa el cumplimiento promedio de los indicadores de sus respectivos planes de acción y finalmente el cumplimiento global promedio de los indicadores de las 28 PYMEs a nivel nacional.

Desglose de la cantidad de planes de acción por empresa y dimensión.

Tabla 4

Ciudad	Empresa	Cantidad de planes de acción ejecutados	Porcentaje de cumplimiento de sus indicadores	Cantidad de Planes en la Dimensión Ambiental	Cantidad de Planes en la Dimensión Social	Cantidad de Planes en la Dimensión Económica	Cantidad de Planes en Gobiernos Corporativos
Cochabamba	ACB	11	54%	5	5	0	1
	ALG	18	177%	7	8	2	1
	CAMESBA	20	79%	5	10	4	1
	CIMCO	14	73%	6	7	0	1
	ENABOLDO	20	69%	8	8	3	1
	FACER	22	72%	7	9	5	1
	FLEXOPRINT	22	65%	5	15	1	1
	PLASTIFORTE	13	104%	2	9	1	1
	SCHREDER	13	30%	6	6	0	1
	SIGMA	9	74%	4	4	0	1
	URS	9	67%	0	7	1	1
VALENCIA	11	106%	2	7	1	1	
La Paz	ANSWER IT	25	91%	2	19	3	1
	ILPAZ	23	73%	5	14	3	1
	MAGRITURISMO	18	87%	5	10	2	1
	NORBERTO TINO	23	119%	1	19	2	1
	PORVENIR	19	84%	2	15	1	1
	QUINDA FOODS	15	285%	3	9	2	1
	REMAC CARGO	21	83%	1	16	3	1
	SIMSA	20	100%	3	13	3	1
Santa Cruz	ALEX INTERNACIONAL	12	48%	2	9	0	1
	BOSQUES TROPICALES	9	67%	1	8	0	0
	FINI LAGER	13	84%	3	7	2	1
	LA CABANA	16	60%	3	12	1	0
	LANDIVAR	10	102%	3	4	2	1
	MADISA	20	55%	3	14	2	1
	SESIGA BUÑOS	13	84%	0	10	2	1
	TECHNOSYS	11	125%	2	7	1	1
TOTAL	450	88%	96	281	47	26	

Los resultados de los indicadores de los 450 planes de acción generados por las empresas en el proyecto es del 88%. Medición realizada con fecha de corte al 31 de mayo de 2011.

El detalle de la cantidad de planes de acción por empresa y el porcentaje de cumplimiento de sus indicadores se anexan en el CD que acompaña a este informe final de línea de base. También se muestran imágenes obtenidas del sistema de monitoreo que hacen referencia a los planes de acción ejecutados y a los aspectos a los que están relacionados.

Cumplimiento de indicadores GRI.

Las empresas utilizaron los indicadores del GRI para simplificar sus informes financieros,

ambientales y sociales. Su objetivo primordial fue la comunicación con sus grupos de interés priorizados. El GRI brinda una estructura externa para comunicar: 1) acciones llevadas a cabo para mejorar el desempeño económico, ambiental y social; 2) los resultados de esas acciones y 3) estrategias futuras para el progreso. Estos resultados se ven reflejados en la memoria o reporte de sustentabilidad de la empresa.

El GRI organiza los indicadores de desempeño de acuerdo a una jerarquía de categoría, aspecto e indicador. Los indicadores se agrupan según las tres dimensiones de la RSE: la económica, la ambiental y la social (incluidos los aspectos de gobiernos corporativos). Estos aspectos se presentan en la Tabla No 7.

Tabla 5 Dimensiones, categorías y aspectos de los indicadores GRI

Dimensión Ambiental	Dimensión Económica	Dimensión Social
Aspecto agua	Aspecto desempeño económico	Aspecto prácticas laborales
Aspecto biodiversidad	Aspecto impactos económicos indirectos	Aspecto responsabilidad sobre productos
Aspecto emisiones, vertidos y desperdicios	Aspecto presencia en el mercado	Aspecto derechos humanos
Aspecto productos y servicios		Aspecto sociedad
Aspecto general		
Aspecto transporte		
Aspecto cumplimiento normativo		

Los indicadores GRI pueden ser cuantitativos como cualitativos. Aunque las medidas cuantitativas o numéricas presentan muchas ventajas, pueden no resultar demasiado fiables, completas o explícitas para medir la actuación en algunos casos. Se consideran indicadores cualitativos aquellos que necesitan una respuesta textual para convertirse en una parte complementaria y esencial, para presentar una descripción completa del desempeño económico, ambiental y social de la organización.

Los planes de acción de mediano y largo plazo cuentan con indicadores que se irán cumpliendo y

mediando en el lapso de duración del mismo. Si un plan se ejecuta y cierra, es de esperar que el cumplimiento de sus indicadores se dé de forma inmediata y paralela a la conclusión de éste. Por otro lado, si los planes de acción se ejecutan de forma gradual, tal como ocurre en los de mediano y largo plazo, el cumplimiento de indicadores puede ser más lento y condicionado al cumplimiento de las actividades programadas.

Lo dicho anteriormente, demuestra que el modelo RSE y GC, no es estático sino más bien dinámico. La gestión del negocio puede modificar las acciones programadas de acuerdo a los cambios en

el entorno; se pueden plantear ajustes que no solo permitan responder a las demandas y necesidades de los grupos de interés priorizados sino también a generar excedentes y un mejor desempeño económico y financiero.

3. Reportes de sustentabilidad

El reporte de sustentabilidad es un documento similar a una memoria anual, en la que se muestra la situación económico - financiera, social y ambiental (Triple Bottom Line) de la PYME. En él se presenta la visión de la empresa y como ésta integra

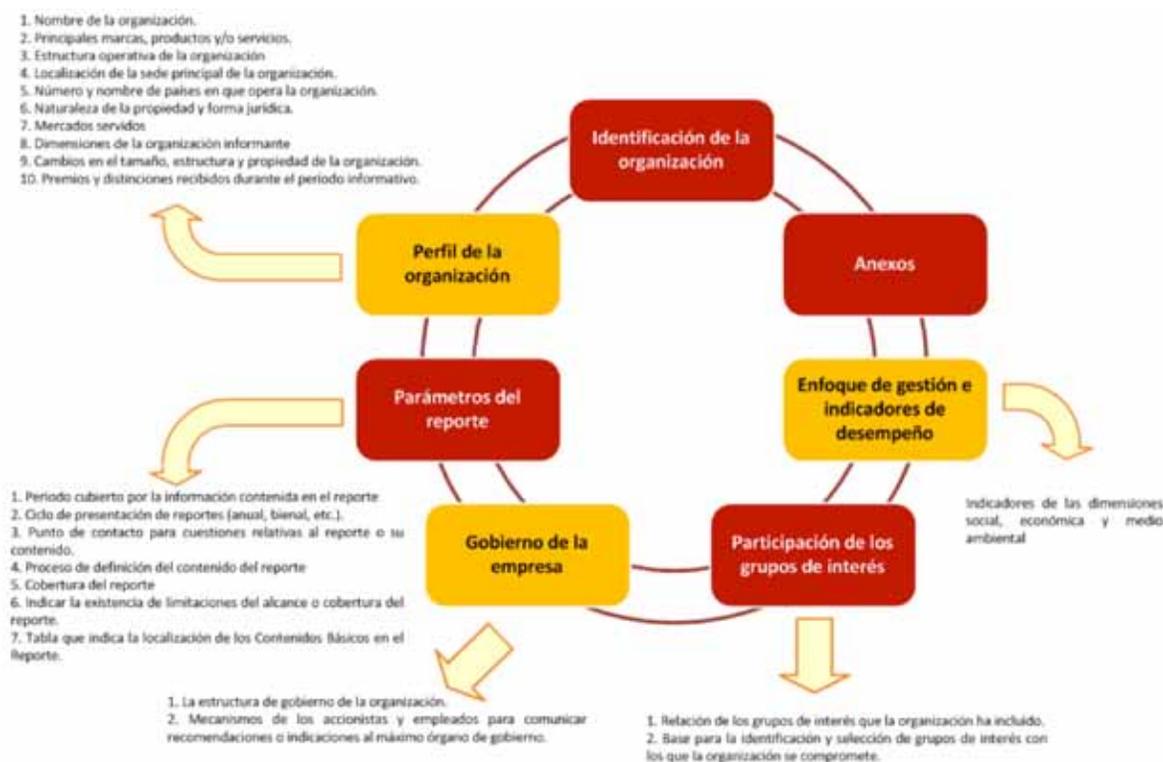
las tres dimensiones del Desarrollo Sostenible, además de exponer su relación con los grupos de interés. Asimismo, se describen todas las actividades desarrolladas y los resultados alcanzados por las PYMEs, durante la gestión 2010, en su búsqueda de la sustentabilidad.

El reporte de sustentabilidad es clave para alcanzar los objetivos de comunicación y transparencia con los grupos de interés de la empresa. Su contenido está delineado en las normas del Global Reporting Initiative (GRI).

Los reportes de las empresas del Proyecto, básicamente siguieron el siguiente formato:

Estructura del Reporte de Sustentabilidad

Gráfico 24



Las 28 empresas del Proyecto RSE y GC cuentan con reportes de sustentabilidad; los mismos han sido aprobados por las gerencias de las PYMEs para su edición, socialización y difusión futura⁴.

4. Fase de apoyo y seguimiento

Entre los meses de agosto y diciembre de 2011 FUNDES realiza una fase denominada de

⁴ La socialización y difusión de los reportes de sustentabilidad es una actividad que corresponde ejecutarla a las empresas. Es de su interés determinar bajo qué circunstancias y en qué momento dar a conocer a sus grupos de interés el reporte de sustentabilidad.

seguimiento y apoyo con la finalidad de dar sostenibilidad a la implementación de la RSE y GC en las 28 PYMES a través del trabajo de apoyo y asesoramiento de los consultores.

En esta fase se Actualización de indicadores de planes de acción RSE y GC, se hizo una revisión del estado de ejecución de las actividades de los planes de acción, se modificaron planes de acción en función de su avance y factibilidad, se apoyó en el

diseño de nuevos planes de acción para la gestión 2012 y se apoyó en la sistematización de los datos de indicadores a través de la actualización de los tableros de control operativo (TCO).

Los datos de la medición final de línea de base de mayo de 2011 comparados con los resultados a de noviembre 2010 se presentan a continuación en la tabla 8:

Tabla 6 Resultados de incremento en ventas y generación de empleo

Tabla resumen			
Indicador	Línea de base	Resultados del indicador según línea de base a mayo de 2011	Resultados del indicador según reportes del sistema de monitoreo a noviembre de 2011
Ventas	5%	7.28%	11.04%
Empleo	0%	9.68%	16.35%

Como puede verse, el incremento en los porcentajes de ventas y empleo, han subido a nivel nacional. Estos resultados superan las metas propuestas por el BIB – FOMIN para el Proyecto RSE y GC.

En esta fase se dio apoyo para dar continuidad a los planes de acción de las empresas y se logró tener mayores avances además de la revisión y diseño de

nuevos planes de acción con miras a la gestión 2012, se logró incrementar el promedio de ejecución del 85% al 92%, en la imagen 8 se muestra el detalle de avance con los planes de acción a diciembre de 2012.

En la tabla 9 se puede apreciar el avance de cada PYME con sus planes de acción y en la tabla 23 se muestra el detalle del incremento medido por región.

Porcentaje de ejecución de planes de acción por empresa

Imagen 8



Porcentaje de ejecución de planes de acción por empresa

Tabla 7

Tabla resumen		
Ciudad	% de ejecución de las actividades de los planes de acción según medición de línea de base a mayo de 2011	% de ejecución de las actividades de los planes de acción según medición a noviembre de 2011
La Paz	89%	92%
Cochabamba	84%	96%
Santa Cruz	86%	88%
TOTAL	86%	92%

VII. Conclusiones

Se ha cumplido a cabalidad los indicadores del marco lógico del Proyecto RSE y GC. Como pudo verse, en la mayor parte de los casos se han superado las metas de los indicadores en un porcentaje superior a las expectativas.

Los indicadores de ventas y generación de empleo han sido del 11.04% y del 16.35% respectivamente para la gestión 2011, datos que superan las metas del Proyecto.

La Fase de Diagnóstico se ha ejecutado en 3 meses, la Fase de Implementación en 8 meses y la fase de seguimiento y apoyo en 3 meses. Sin embargo es necesario recalcar que la ejecución de los planes de acción en las tres dimensiones de la RSE (económica, social y ambiental) ha seguido un proceso permanente de implementación, seguimiento y control por parte del equipo consultor hasta finales del mes de diciembre de 2011. Estas actividades han permitido que muchos planes de acción se establezcan como programas de largo plazo (programas de salud, capacitación, reciclaje, ahorro de energía, donaciones, apoyo a la comunidad entre otros) en las PYMES del Proyecto.

Durante la fase de seguimiento y apoyo, se pudo constatar que las empresas asistidas por el Proyecto continuaron la ejecución de sus planes y que en el lapso de tres meses lograron concluir en un 92%

sus actividades. Este es un ejemplo claro, de que las PYMES demostraron seriedad y asumieron el reto de dar cumplimiento a sus compromisos asumidos a través de dichos planes. Entendieron que los beneficios que les generaba el modelo RSE y GC, era evidentes tanto para el negocio como para sus grupos de interés.

La responsabilidad social empresarial sólo es viable en la medida que los propietarios y gerentes de las empresas apoyen la implementación del modelo y concienticen a sus trabajadores de los objetivos que se buscan alcanzar a nivel estratégico y a nivel operativo. En otras palabras, la RSE y GC modifica la visión y misión del negocio para incorporar elementos (buenas prácticas RSE y GC) que en el pasado no eran consideradas importantes y que tampoco se ejecutaban de forma sistemática y ordenada. Este proceso, implica una nueva forma de gestionar la empresa y de hacer negocios. En otras palabras, la sostenibilidad es el objetivo primordial del gerente y empresario; la RSE y GC como modelo han demostrado ser exitosos en lograr este cometido.

Las 28 empresas del Proyecto cuentan con sus reportes de sustentabilidad. Las PYMES han recibido el asesoramiento y capacitación adecuada para poder llevar adelante la redacción de un próximo reporte de forma independiente.

VIII. Casos de éxito

En esta sección se presentan casos de éxito de empresas del Proyecto RSE y GC que al implementar prácticas responsables generaron experiencias novedosas e interesantes para una PYME.

CASO 1: MAGRI TURISMO LTDA.

Plan de acción: Plan de salud y seguridad

Ciudad: La Paz.

Magri Tour Operator, es una empresa perteneciente al Grupo Magri Turismo, dedicada al turismo receptivo y eco turismo. Cuenta con un albergue ecológico en la Isla del Sol cerca de la Comunidad La Estancia, de donde proviene su nombre.

Magri Tour Operator, se caracteriza por hacer turismo participativo y comunitario, cuenta con varios actores involucrados en este proceso. Genera trabajo conjunto con micro y pequeñas empresas, la mayoría familiares o comunitarias, las cuales son proveedoras de varios tipos de servicios (carga de equipaje, transporte en lanchas hacia la Isla del Sol; cocina para el turismo de aventura; transporte terrestre y guías de turismo).

Dentro del Proyecto RSE y GC, la empresa ha implementado el plan de salud y seguridad, esta iniciativa nace con el fin de minimizar los accidentes e incidentes dentro sus operaciones, sin embargo en el camino de la implementación, la empresa se dio cuenta de la importancia de compartir y capacitar a sus proveedores y a la comunidad en estos mismos temas. No solo se pretende generar impactos positivos a través de la prevención de riesgos en las operaciones de turismo, sino también capacitar a las familias de los proveedores de servicios, para que tengan la capacidad





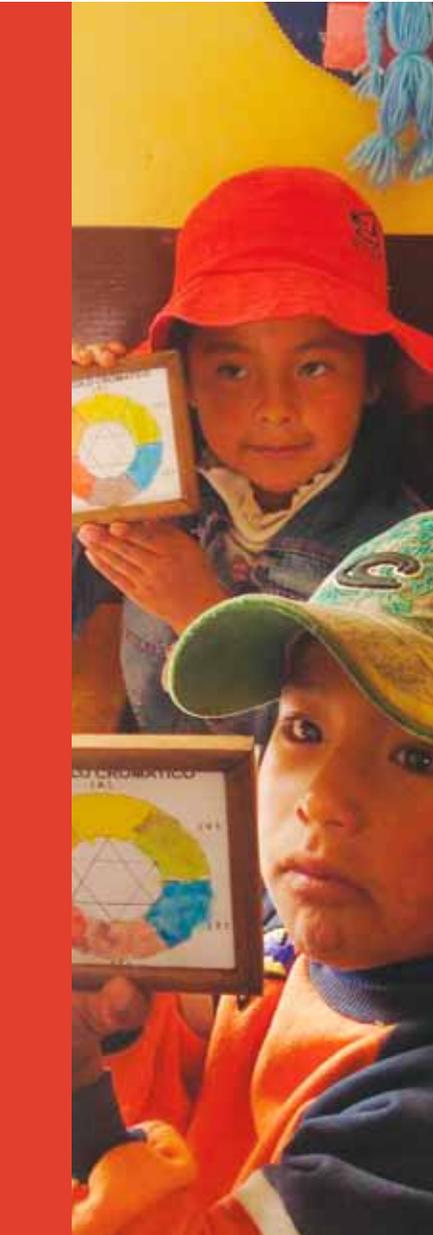
suficiente de afrontar casos de emergencia cuando están en lugares alejados con los turistas.

En este sentido, Magri Tour Operator, ha generado varios procedimientos de seguridad ocupacional, entre ellos un manual de primeros auxilios, procedimientos de respuesta ante emergencias, manuales para el uso y manipulación de extintores, garrafas, tubos de oxígeno, entre otros. Todos estos documentos fueron difundidos de forma práctica hacia los proveedores y trabajadores de la empresa.

Paralelamente, Magri Tour Operator, realiza la compra de chalecos salvavidas otorgando un crédito del 50% del costo de éstos a los proveedores del servicio de transporte lacustre. Esto con el fin de que exista un mayor número de chalecos en los viajes y que las lanchas contratadas cuenten con los elementos de seguridad básicos para el transporte. Asimismo, se procede al colocado de señales de seguridad a todas las lanchas de los proveedores de este servicio; a las instalaciones del Ecolodge la Estancia y se instalan extintores y tubos de oxígeno en áreas críticas del alojamiento.

En este periodo, se realizó dos capacitaciones importantes, contratándose a personal especializado de la Unidad de Bomberos. La primera capacitación se la llevo adelante en la Isla del Sol, donde se convocó a las autoridades de la comunidad y a todos los proveedores de servicios. A esta primera capacitación asistieron 13 proveedores (lancheros, personas de transporte de equipaje, representantes de la comunidad) y 6 trabajadores de la empresa, capacitación que estuvo enfocada hacia el Soporte vital Básico (Primeros Auxilios), Manejo de Extintores, Manejo de Oxígeno, importancia de los chalecos salvavidas y la actuación ante incendios.

La segunda capacitación estuvo destinada a los guías turísticos, cocineras de turismo de aventura y empresas de transporte terrestre. Participaron 15 guías, 5 cocineras y 3 transportistas. El curso fue enfocado de igual forma al soporte vital básico (primeros auxilios), pero con enfoque más hacia la actuación en emergencias médicas en turismo de aventura, incendios y uso de oxígeno.



CASO 2: GALERÍA DE ARTE NORBERTO TINO.

Plan de acción: Pintando a dedo

Ciudad: La Paz.

La empresa Taller Galería de Arte Norberto Tino, realizó el Taller “Teoría del Color” en la Unidad Educativa 7 Lagunas los últimos días del mes de noviembre con el objeto de mejorar su relacionamiento con la comunidad y con las familias del personal de la empresa, Este taller tuvo la aprobación del Director de la escuela. La unidad educativa Lagunas es pública, está ubicada en el municipio de La Paz, a 15 minutos en automóvil de la empresa.

El taller tuvo una duración de 150 minutos y se la impartió en dos aulas. En la primera, participaron 16 niños de los cursos de Kínder, cuarto y quinto de primaria. En la segunda aula se encontraban 17 niños dirigidos por la Profesora Beatriz Claros León de los cursos Tercero, Segundo y Primero.

Para la realización del Taller, la empresa llevó los siguientes materiales: Pinceles, acuarelas, bastidores, hojas para pintar. Los bastidores y las hojas para pintar fueron donados a los niños para que puedan realizar otras actividades artísticas. colores primarios que son **el rojo, el verde y el azul**. Que sepan que la mezcla de los colores primarios puede generar los demás colores con diferentes tonalidades, brillos y contrastes. Al terminar el taller entre risas y juegos, los niños lograron obtener una gama de doce colores a partir de los colores primarios. Una vez terminada esa actividad dibujaron en otro papel lo que mas les gustase.

La explicación de la combinación de colores estuvo a cargo del Sr Raúl Quispe, Gerente General y Propietario de la empresa.

Una vez culminado el Taller se obsequiaron refrigerios a todos los estudiantes y la empresa se comprometió a darles nuevos curso de pintura. La empresa actualmente cuenta con un Programa Anual de actividades con la comunidad.



CASO 3: BOSQUES TROPICALES BOLIVIA.

Plan de acción: Tecnología por Naturaleza

Ciudad: Santa Cruz.

Bosques Tropicales Bolivia S.A. es una empresa 100% boliviana, líder y de mayor experiencia y antigüedad en la producción de maderas tropicales a través de plantaciones forestales sostenibles bajo el proceso de certificación FSC.

Bosques Tropicales Bolivia S.A. aplica moderna biotecnología en sus plantaciones. Ofrece al público la capacidad de invertir y generar ganancias a largo plazo en activos forestales. El objeto de Bosques Tropicales Bolivia S.A., es la producción organizada de maderas tropicales de alto valor económico con destino a la industria de transformación mundial.

La metodología de trabajo de la empresa es de carácter innovador para el mercado boliviano, consiste en realizar y desarrollar Plantaciones Agroforestales Sostenibles en tierras agrícolas fértiles, plantando y cultivando árboles seleccionados por su capacidad y vigor de crecimiento para producción de maderas exóticas.

Programa “Tecnología por Naturaleza”, Bosques Tropicales Bolivia S.A lanzó este programa en el mes de septiembre del presente año en el Municipio de Pailón, con la idea de replicarse a otros municipios del Departamento.

Este programa se basa en estudios de organizaciones internacionales que demuestran que uno de los principales factores que dificultan los estudios universitarios a quienes egresaron de escuelas rurales es la falta de conocimiento de paquetes de computación como el Windows Office.

El mismo problema se da también en la inserción laboral, donde muchas veces los candidatos quedan eliminados y sin posibilidad de conseguir empleo por falta de conocimientos de computación. En el país una gran cantidad de computadoras en desuso que lo único que hacen es ocupar espacio y dañar al medio ambiente cuando estos equipos no son reciclados y reutilizados.

Por ello es que Bosques Tropicales Bolivia tomó la iniciativa de recuperar computadoras, repararlas y habilitarlas para que estas sean útiles nuevamente con tan solo soportar el “Windows Office”. Una vez reacondicionadas, las computadoras son llevadas al campo y entregadas en forma gratuita a colegios de zonas rurales que cumplan dos requisitos:

- Plantar 100 arboles
- Cuidar y asegurar la supervivencia de esos 100 árboles.

Cumpliendo aquello, Bosques Tropicales Bolivia entrega la computadora a las escuelas que plantaron los cien árboles siempre y cuando la computadora sea destinada a la enseñanza y no a tareas administrativas.

Este programa logró un impacto interesante al generar conciencia medio ambiental en las escuelas públicas sobre la importancia de plantar árboles, el impacto de la deforestación y evitar los chaquesos no controlados. Asimismo logró la reutilización de equipos de computación en desuso a favor de escuelas rurales.

Este programa pudo arrancar gracias a empresas como Colinas del Urubú S.A , DATEC SRL, BTB S.A y otras hicieron donaciones de varias computadoras las cuales ya fueron entregadas a distintas escuelas.

**CASO 4: SCHREDER BOLIVIA.****Plan de acción:** Árbol por árbol, ayudando al planeta.**Ciudad:** Cochabamba.

Schröder Bolivia S.A., es una sociedad miembro del Grupo Schröder GIE constituida el año 1977, la Sociedad trabaja en Bolivia desde hace más de 33 años en grandes y pequeños proyectos de alumbrado a lo largo y ancho del país, habiendo suministrado una gran cantidad de las luminarias que hoy están instaladas en las ciudades, parques, industrias o escenarios deportivos, actualmente existe un importante número de luminarias Schröder instaladas en los cuatro puntos cardinales del país.

Schröder Bolivia se dedica a la industrialización y comercialización de luminarias y accesorios eléctricos,

Schröder Bolivia, hasta fines del año 2010, se dedicaba a la comercialización y servicio técnico, ofreciendo al mercado una gama muy amplia en luminarias para alumbrado público, luminarias decorativas, proyectos, luminarias para industrias y túneles; en diciembre de 2010, la dirección de la empresa decide implementar la línea de ensamblaje que permitirá resolver las necesidades de nuestros clientes en un menor tiempo. Dentro de los retos asumidos por la gerencia de la empresa para la gestión 2010 y 2011, esta la implementación y certificación del sistema de gestión integrado (SGI): ISO 9001, ISO 14001 e ISO 18001, proceso que en la actualidad aun se ejecuta, teniendo como meta la certificación del sistema hasta septiembre del año en curso; de forma paralela al SGI, surge el compromiso de la dirección con la incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos, para el desarrollo de las operaciones de forma sustentable, siendo fieles a la filosofía de la casa matriz que es el de ofrecer productos y servicios en el marco de la responsabilidad y la ética empresarial.

En el marco del desarrollo del programa RSE, la empresa ha creado planes de acción para el desarrollo de sus actividades en el ámbito Social, Económico y Ambiental, de esta manera nace la iniciativa de la Gerencia General a cargo del Lic. Herwig Poleyn y su plantel ejecutivo, el de ejecutar un plan de arborizar, identificándose con el medio ambiente, el cuidado de la naturaleza y el compromiso con las generaciones futuras, bajo estos ideales, nace el Plan “Árbol por Árbol, ayudando al planeta”.

“Árbol por Árbol”, busca hacer realidad una “Acción Verde”, ser un medio para ayudar al planeta a sanar, hacer una acción en pro de la naturaleza, a favor de la vida, transmitiendo muchos y muy variados sentimientos. La Gerencia y el grupo humano de colaboradores de Schreder, están convencidos de que un árbol es y será un símbolo de su existencia, del paso por la Tierra.

El plan se inicia la gestión 2010, donde, se toma la decisión de plantar 150 arbustos de mora a los alrededores de la empresa, a la fecha la empresa tiene plantados 169 arbustos; continuando con el plan, se decide en el mes de marzo del año en curso, realizar la plantación de árboles en la calle de acceso a la empresa, para esto, la empresa dispuso de los recursos económicos y humanos para que esto sea una realidad; el resultado, 14 árboles de Ceibo plantados por los trabajadores de la empresa; el plan incluye el programa de cuidado y mantenimiento de los arboles, así como también un programa de reposición en caso de perdidas.

Conservando el mismo ideal, la gerencia además de muchos otros planes dentro del marco de la RSE formulados, gestiona el plan dirigido a uno de sus grupos de interés de mayor importancia e impacto en sus resultados, de esta manera nace el plan “clientes satisfechos.

**CASO 5: QUINOA FOODS.**

Plan de acción: Desarrollo agrícola de proveedores.

Ciudad: La Paz.

Dedicados a la producción y comercialización de alimentos orgánicos, siendo sus productos principales quinua, amaranto y derivados de ambos. Nuestro cliente principal en estados Unidos es uno de los principales distribuidores de alimentos naturales y orgánicos en Estados Unidos, Canadá y otros países.

Quinoa Foods Company S.R.L., también está ingresando al mercado con la marca Q'Real ofreciéndose los productos quinua real, hojuelas de quinua, harina de quinua y otros productos, con los que se encuentra abriendo mercados a nivel nacional y también internacional, entre ellos Brasil y Chile.

Dentro de la implementación de la Responsabilidad Social empresarial, QFC ha implementado el Programa de Desarrollo Agrícola de Proveedores que busca apoyar técnica, económica y socialmente a los productores de quinua y amaranto, con el fin de mejorar el manejo del cultivo de estos productos en las zonas donde tiene intervención la empresa QFC.

En la gestión 2009, se creó dentro de QFC el Departamento Agrícola con el objetivo de tener una relación directa con los productores de materia prima. Proveyendo asistencia técnica a la cadena productiva (cultivo, cosecha post cosecha y acopio).

Este programa busca estructurar adecuadamente los sistemas de control para una certificación orgánica de los cultivos de quinua y amaranto, promoviendo que el agricultor obtenga un producto de mayor calidad.

Este plan tiene un tiempo de ejecución de 3 años agrícolas (3 cosechas). Para la obtención de la certificación orgánica, deben pasar 3 cosechas convencionales (sin certificación), a un producto en transición y el tercer año se lograría la certificación orgánica del producto.

Trabajo con los Productores de Amaranto en Redención Pampa -
Municipio de Mojocoya – Chuquisaca.

En Marzo del 2010 se firma convenio con la asociación de productores de Amaranto del municipio de Mojocoya (ADIC), en el que se llega a acuerdos de

compra de producto bajo especificaciones de calidad, dichos acuerdos tienen vigencia de tres años a partir de su firma. Este convenio busca precios justos y competitivos para los agricultores. Paralelamente al acuerdo Quinoa Foods Company, desarrolla programas de capacitación en el área agrícola, certificación, apoyo con insumos, herramientas para mejorar el cultivo y el almacenamiento.

De acuerdo con las listas de productores son beneficiarios de este programa un total de 25 productores de amaranto.

Se ha distribuido semilla de amaranto para una extensión de una hectárea por beneficiario, contribuyendo así a la ampliación de la superficie de cultivo en 25 hectáreas aproximadamente.

Se ha realizado capacitación para la aplicación de la enmienda orgánica (HUMI-TA 15), participando y dando asistencia técnica al momento de la siembra.

Actualmente se está organizando la estructura de control interno para la certificación orgánica, certificación que será pagada 100% por QFC.

Finalmente se tiene previsto la dotación de herramientas para la fase de post cosecha a cada uno de los agricultores beneficiarios del Programa.



CASO 6: CIMCO.

Plan de acción: Plan Verde.

Ciudad: Cochabamba.

CIMCO Ltda. (Complejo Industrial de Materiales de Construcción) es una empresa creada hace 35 años. CIMCO Ltda. comenzó sus actividades con una línea de producción y con la maquinaria indispensable, realizándose el proceso de secado al medio ambiente, con el transcurso de los años se pudieron construir cámaras de secado completando así la línea de producción, lo que se plasmó en una mayor productividad, ahorro de tiempo y reducción de mano de obra; a mediados del los 90's se construyó el segundo Horno Hoffman y se adquirió las prensas de teja.

La empresa se caracteriza por la innovación de sus productos debido a que muchos de ellos son únicos en el mercado.

CIMCO Ltda., tiene certificado su Sistema de Gestión Ambiental, basado en la norma NB- ISO 14001:2004 desde el año 2009, certificación otorgada por IRAM - IBNORCA -IQNET. En cumplimiento con la responsabilidad ambiental y siendo fieles a su Misión, la empresa decidió participar a principios de abril de 2010 en el proyecto de "Incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial y Gobiernos Corporativos".

En el marco del desarrollo del programa RSE, la empresa ha creado planes de acción para el desarrollo de sus actividades en el ámbito Social, Económico y Ambiental, de esta manera nace la iniciativa de la Gerencia General a cargo del Ing. Luis Laredo Arellano y su plantel ejecutivo, el de ejecutar un plan que coadyuve con el medio ambiente, a raíz de esta idea, se decide desarrollar el plan de arborización que en forma conjunta se decide denominar como "Plan Verde".

"Plan Verde", plantea en una primera fase, la arborización de la calle de acceso a la empresa; inicialmente el plan fue gestado como una actividad interna de la empresa, en búsqueda de que los trabajadores formen parte activa del plan y el cuidado del medio ambiente, sin embargo durante la etapa de planificación, se vió que se podría interactuar con los vecinos de la zona considerando que para la empresa la comunidad es un actor importante para el desarrollo de sus operaciones, con este nuevo enfoque, la Gerencia efectuó una reunión con vecinos y representantes de ellos, donde se acordó que se

comunicaría a la comunidad para que cada vecino interesado en tener un arbolito en su puerta prepararía el lugar para que los trabajadores de CIMCO puedan efectuar la actividad.

En este sentido, la Gerencia dispuso de recursos económicos para la adquisición de los árboles y los insumos que sean necesarios para llevar a cabo el programa. La actividad se efectúa en el mes de febrero del año en curso, donde, la Gerencia, el plantel ejecutivo; el plantel operativo y los vecinos de la zona participaron activamente en el plantado de árboles.

El trabajo desarrollado, solo marca el inicio del plan, puesto que la Gerencia efectuó un convenio con la Alcaldía de Sacaba, para hacerse cargo del cuidado y mantenimiento de la jardinera de la calle principal, para esto, CIMCO ha dispuesto de recursos económicos y humanos para iniciar trabajos en el área designada a partir del mes de abril.

**CASO 7: CIMCO.****Plan de acción: Plan Sano y Seguro.****Ciudad: Cochabamba.**

Conservando el mismo ideal, la gerencia además de muchos otros planes RSE y GC formulados, gestionó aquellos dirigidos a uno de sus grupos de interés más importantes: sus trabajadores. En ese sentido, nacen los Planes: “Sano y Seguro” y “Mejorando nuestro clima laboral”.

“Sano y Seguro”, fue creado en búsqueda de dar un aporte extra a la salud y seguridad de los trabajadores de CIMCO, considerando que constituyen el activo más importante de la empresa y el Grupo de Interés con prioridad número uno para la Gerencia.

En este sentido, la Gerencia, ha dispuesto esfuerzos y ha establecido contactos con entidades de salud de la zona, para crear de forma conjunta un programa de salud que incluya tanto exámenes periódicos del personal, talleres de concientización en temas de salud y prevención (Prevención del Tétanos, Prevención de Tuberculosis, Cuidados de prevención del VIH, entre otros) y programas de vacunación.

Dando inicio al programa en el mes de noviembre de 2010, 30 trabajadores recibieron la vacuna contra la Hepatitis B tanto la primera dosis como la segunda; siguiendo el programa, en el mes de marzo de 2011, asistió a la empresa personal del Hospital Solomón Klein, quienes brindaron una charla a los trabajadores donde se habló de la importancia de contar con la vacuna de prevención contra el tétanos, las formas de contraer la enfermedad y los métodos de prevención. En esta ocasión, se procedió con la vacunación de 32 trabajadores, los mismos recibieron en su mayoría la primera dosis.

Como parte del convenio entre el hospital y la gerencia se estableció el garantizar el cumplimiento del programa con las 5 dosis recomendadas para el 100% del personal. En el mes de abril, se tiene programado el taller de prevención de la tuberculosis y el diagnóstico de la enfermedad en los trabajadores.

Dentro del programa, además de incluir los planes de vacunación que previenen enfermedades en los trabajadores, CIMCO, ha planteado incorporar al plan, revisiones especializadas para sus trabajadores. Dentro de esta se incluye la revisión oftalmológica, (actividad que se efectuó de forma exitosa en el mes de diciembre del 2010, donde, se realizó la revisión al 100% del personal) y el financiamiento a fondo perdido del costo de la consulta y el 30% del costo de los lentes. El saldo fue pagado por la empresa y otorgado en calidad de préstamos a los trabajadores. El resultado, 100% de los trabajadores recibieron el diagnóstico, 19 (más del 50% de trabajadores) se beneficiaron con lentes según las necesidades específicas diagnosticadas. La Gerencia tiene programada para la gestión 2011, efectuar el diagnóstico audio métrico del personal.

INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y GOBIERNOS CORPORATIVOS EN LA GESTIÓN PYMES DE BOLIVIA



La Serie Nuestra Experiencia tiene como objetivo sistematizar el conocimiento acumulado por FUNDES en la implementación de proyectos a lo largo de América Latina.