



Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD)



Ficha de Evaluación del Informe Final del Proyecto
“Fomento en las Empresas Formoseñas de la Responsabilidad Social Empresarial con Base en Prácticas No Corruptas y de Transparencia Fiscal” (Centro de Empleados de Comercio, filial Formosa, Argentina)

1. ANTECEDENTES

- 1.1 Firma del Convenio: 4 de febrero de 2010
- 1.2 Fecha 1er. Desembolso: Mayo de 2010
- 1.2.1 Informe Final: Enero de 2011

2. EVALUACIÓN GENERAL

2.1 Objetivos previstos versus resultados alcanzados:

El proyecto ejecutado por CEC debió atravesar dificultades que, analizadas en perspectiva, podían esperarse y pudieron haber sido contempladas en el diseño del mismo. Esas dificultades consistieron en la imposibilidad práctica de involucrar efectivamente a los empresarios —que habían acordado por escrito su participación en el proyecto— en los talleres de capacitación previstos. Decimos que esa circunstancia podía esperarse teniendo en cuenta el marco cultural en que debía desarrollarse la iniciativa.

Formosa es la provincia más pobre de la República Argentina, con más del 40% de su población viviendo bajo la línea de pobreza, y una economía atrasada y fuertemente dependiente del Estado provincial (financiado por el gobierno federal casi en su totalidad) que, además, es el mayor empleador de la

provincia. El sector privado es sumamente débil y extremadamente dependiente del Estado. Como se señala en el Informe Final, para buena parte de las empresas locales (que se concentran en la capital) ser proveedor del Estado no es una opción sino una necesidad de supervivencia. En un contexto de hegemonía política como la que existe en la provincia (el mismo partido político gobierna hace 20 años, con una oposición frágil y hostilizada), la ocurrencia de prácticas poco transparentes es moneda corriente.

Dada la situación descrita, el sector privado formoseño es entendiblemente ajeno a conceptos como RSE o planificación fiscal. En ese contexto, pues, capacitar a 21 propietarios o gerentes de empresas (pequeñas y microempresas) en planificación fiscal, ética empresarial y RSE era —y es— una meta sumamente ambiciosa y un desafío mayúsculo. El hecho de que el marco institucional para el desarrollo de la iniciativa sea una organización sindical de trabajadores, redondea la naturaleza inédita de la misma.

Ante las dificultades planteadas, que comprometían la ejecución del proyecto, se solicitó a los responsables del mismo que propusieran una alternativa de capacitación que permitiera cumplir el propósito enunciado inicialmente. La alternativa propuesta —que se tradujo en la modificación de marco lógico no objetada por el Banco— consistió en brindar capacitaciones *in situ*, en las propias empresas, facilitando de ese modo el involucramiento empresarial. Ello, por cierto, supuso una carga de trabajo mucho mayor a la prevista originalmente, la que fue asumida por los responsables del proyecto sin alteraciones al presupuesto.

Desde el punto de vista formal, dados los problemas referidos, no pudo aprobarse el informe intermedio, ni hacerse efectivo el pago del segundo 40% por ese motivo.

Pese a las dificultades planteadas y la magnitud de propósito, se considera que los objetivos del proyecto se han alcanzado, incluido ese propósito general. Más detalladamente, se puede afirmar que:

OBJETIVO/ COMPONENTE	RESULTADO	COMENTARIO
<p><i>Capacitación sobre los beneficios de una Planificación Fiscal Transparente.</i></p>	<p>El equipo de trabajo definió como contenidos a desarrollar aquellos que permitieran a los beneficiarios introducirse en la temática, puesto que los contadores que asesoran a las empresas locales no utilizan la herramienta de Planificación Fiscal.</p> <p>Contenidos definidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Costo Fiscal. • Sistema Tributario Argentino. • Concepto de Tax Planning. • Sus objetivos. • Tax Planning versus. Maniobras Ilícitas. • Herramientas del Tax Planning. • Ejemplos. <p>La metodología empleada, como ya se explicó en la introducción, fue la de reuniones personalizadas —respetando horarios y tiempos pactados— con las 21 empresas, en algunos casos con sus dueños y en otros con mandos medios. Durante las reuniones se los fue capacitando sobre los beneficios de una Planificación Fiscal Transparente, hasta arribar a un taller final en el que presentaron los Planning Tax de cada empresa.</p> <p>La modalidad de convocatoria, su vez, fue realizada por tres medios: invitación personal, correo electrónico y nota escrita. Asimismo, se aprovechó la difusión radial del proyecto para realizar convocatorias en general al empresariado local.</p> <p>Cabe mencionar que, la repercusión fue muy positiva, ya que muchos de los empresarios participantes, no sólo aprendieron esta herramienta, nueva para ellos, sino que también manifestaron que</p>	<p>Se considera el objetivo cumplido</p>

	les sugerirían a sus respectivos contadores que la incorporaran en sus servicios profesionales.	
<i>Elaboración de códigos de ética.</i>	<p>Salvo algunos de los integrantes de las empresas participantes, la mayoría tenía un concepto de “ética”, naturalmente, pero no vislumbraba claramente como sería su aplicación al mundo empresarial.</p> <p>En razón de ello, se definieron los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de Ética. • Concepto de Empresa. • Concepto de Ética Empresarial. • Sus Principios Fundamentales. • Sus Documentos. • La Ética Empresarial como Fuente de Ventajas Competitivas • Ejemplo práctico: «Código Ético del Empresario». <p>La metodología y convocatoria fue igual que para el componente 1 y en el taller final se presentaron los códigos de ética de cada empresa.</p>	El objetivo se considera cumplido
<i>RSE como estrategia empresarial.</i>	<p>Si bien la mayoría de las empresas participantes tenían nociones sobre RSE (la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Formosa había dictado charlas sobre el particular), éstas eran muy precarias por lo que resultaba necesario unificar conceptos y criterios.</p> <p>En virtud de ello se definieron los siguientes contenidos para esta capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos claves. • Antecedentes. Definición. • Principios de la R.S.E. • Grupos de Interés. • Escalones de la R.S.E. • Pirámide la R.S.E. • Beneficios de la R.S.E. • Actividades orientadas y generales de 	Se considera cumplido el objetivo.

	<p>R.S.E. (ejemplos).</p> <p>La metodología y convocatoria fue igual que para los dos componentes anteriores y en el taller final se presentaron los programas de RSE de cada empresa, los cuales tienen un gran potencial de impacto en virtud de incluir acciones realistas.</p>	
--	--	--

El Propósito del proyecto era apoyar un creciente accionar empresarial fiscal transparente en un marco de competencia leal y con responsabilidad social empresarial. En tal sentido, y más allá de las dificultades reseñadas, el propósito inmediato pudo ser cumplido, no obstante lo cual —y ello es señalado expresamente por los propios ejecutores en su informe final— el impacto real deberá requerir un seguimiento. Ello, si bien no está previsto en la iniciativa, es realizable a través del normal vínculo entre la organización ejecutora (el sindicato CEC) y las empresas.

2.2 Auditoría e informe financiero:

La contadora pública Geraldine Lataburu presenta informe de auditoría externa realizada sobre los fondos recibidos por el Centro de Empleados de Comercio - Filial Formosa en el convenio con el Instituto de Capacitación y Desarrollo para llevar adelante el proyecto "Fomento en las empresas formoseñas de la responsabilidad social empresarial con base en prácticas no corruptas y de transparencia fiscal" en el marco de la Cooperación técnica ATN-ME 9783/RG.

La contadora Geraldine Lataburu emite su opinión sobre el informe financiero el cual presenta razonablemente en todos sus aspectos significativos la forma cómo se obtuvieron los recursos y cómo ellos fueron utilizados en relación al Programa desarrollado y al convenio suscrito con ICD. Asimismo declara que revisó el respaldo documental el cual tenía la correspondiente consistencia presupuestaria habiendo controlado todos los anexos presentados por el Centro de Empleados de Comercio donde se expone adecuadamente en sus aspectos significativos el monto total ejecutado.

Este informe fue emitido en la ciudad de Formosa el día 20 de enero de 2011.

3. CONCLUSIÓN

3.1 Evaluación general

Se consideran aprobados tanto los Informes técnico y financiero, como el Informe de auditoría, por lo cual se remiten para su no objeción.

3.2 Oportunidades de mejora

En lo que respecta al proceso de ejecución en sí:

3.2.1 Problemas detectados y soluciones implementadas

1. **Apertura de cuenta:** Los estatutos de CEC obligan a la apertura de cuentas bancarias en el Banco Nación, lo cual dificulta todo el proceso dadas las exigencias como rutinas burocráticas de la entidad. Ello, asimismo, dificulta también efectuar los retiros de fondos. Desafortunadamente, el problema es rígido y no admite la búsqueda de alternativas.
2. **Compromiso del empresariado local:** Como ya se señaló en la introducción, los empresarios que oportunamente habían asumido el compromiso de participar, al momento de convocarlos para los respectivos talleres y/o seminarios manifestaban problemas de horarios y/o compromisos laborales que le imposibilitan asistir, dando cuenta de un problema en la aprehensión de la relevancia de los temas a abordarse. El problema fue sorteado —como ya fue explicado— creando un mecanismo alternativo que incluyó las entrevistas personales con los empresarios, las capacitaciones “in company”, en definitiva, el permanente contacto personal por parte del equipo de capacitación con los empresarios y sus líneas de mando medio.

3.3 Hacia el futuro

Como ya se ha señalado, la iniciativa requiere de un seguimiento a efectos de evaluar el real impacto de las capacitaciones brindadas y el grado de sensibilización alcanzado por los beneficiarios de las mismas. CEC, por su carácter de organización sindical, está en permanente contacto con las empresas y, por consiguiente, está en condiciones de llevar a cabo ese seguimiento.

En cuanto al potencial de replicabilidad de la experiencia, con los ajustes del caso y atendiendo a las lecciones aprendidas a raíz de las dificultades emergentes, es claramente replicable. Especialmente en aquellos contextos en que el sector privado es particularmente débil, como el caso de Formosa. En tal sentido, el proyecto ha sido absolutamente pionero y constituye una experiencia inédita en la materia que, como tal, merece ser valorada.

Santiago Torres
Coordinador FONTRA
Enero 2011