



## INFORME TECNICO FINAL

PROYECTO	"Fomento en las Empresas Formoseñas de la Responsabilidad Social Empresarial con Base en Prácticas No Corruptas y de Transparencia Fiscal"
ORGANIZACIÓN EJECUTORA	 <p>Centro de Empleados de Comercio Filial Formosa (CEC-FSA) - Argentina <a href="http://www.cecfsa.com.ar">www.cecfsa.com.ar</a></p>
RESPONSABLE DEL PROYECTO	C.P. Luis Alberto Ynfante

El presente Informe Final presenta el contexto en que se realizó el proyecto de referencia, los resultados alcanzados durante su implementación en el año 2010, las actividades desarrolladas y el cumplimiento de los indicadores establecidos.

Conforme lo expresado, el mismo se divide en tres partes:

1. Introducción.
2. Información vinculada a la ejecución del proyecto y a los resultados alcanzados.
3. Balance final del proyecto.

### 1. INTRODUCCION

Nuestro accionar, en el marco de la propuesta planteada en este Proyecto comenzó incluso antes de la firma del Acuerdo de Donación (04/02/2010), pues, nuestro Gremio, en una posición, si vale el término, "sui generis", entendió, ya hace varios años, que nuestro accionar pro empleados mercantiles de Formosa, se vería fortalecida al considerar en forma activa al otro protagonista de una relación laboral, es decir, al empleador, al empresario formoseño, de ahí, nuestra constante interacción con el empresariado local, no sólo desde el diálogo abierto particular y grupal, sino también, desde acciones concretas de capacitación a través de nuestro Instituto Mercantil Formosa.

Es así como, la formulación de este proyecto no sólo consolida dicha relación, brindándoles a los empresarios locales herramientas de crecimiento en un marco de Transparencia sino que asimismo abre las puertas a la realización de nuevas acciones tendientes a fortalecer los vínculos ya generados.



### 1.1. CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLÓ EL PROYECTO

Formosa es una Provincia Argentina, situada en la Región del Norte Grande Argentino, limita al oeste con la Provincia de Salta, al sur con la Provincia del Chaco y al este y al norte con Paraguay.

Es la Provincia Argentina más pobre, la de menor desarrollo humano y la segunda de menor PBI per cápita del país, al superar a la vecina Provincia del Chaco. El 17 % de la población provincial es indigente, mientras que el 42 % de la población vive bajo la línea de pobreza. Cuenta con una población total de 527.895 habitantes (según Censo 2010), de los cuales 233.028 (44 %) viven en el Departamento Formosa.

Igualmente, la mayor parte del empresariado formoseño se concentra en Formosa-Capital, y se encuentra principalmente orientado al comercio, la construcción y la prestación de servicios, caracterizado por un fuerte tinte político, es decir, en una Provincia donde el gobierno vigente pertenece al mismo partido desde hace más de 20 años, hace inevitable que todos los estamentos organizativos de la sociedad queden impregnados de la política, incluso a veces, lamentablemente, de los malos ejemplos de esta (como ser: falta de transparencia, prácticas corruptas), y en tal sentido el empresariado local, no escapa a esta realidad, en la que ser proveedor del Estado, no es una opción sino una necesidad de supervivencia económica.

Por lo que, en este contexto, hablar de: “Planificación Fiscal Transparente”, “Código de Etica Empresarial” y “Responsabilidad Social Empresarial”, resulta a priori llamativo y ello nos permitió, más allá de la dificultades acaecidas durante el desarrollo del Proyecto llegar a resultados positivos.

### 1.2. PRINCIPALES PROBLEMAS QUE SE PRESENTARON

Podemos sintetizarlos y agruparlos en dos ítems:

- **Apertura de Cuenta para la recepción de los fondos donados:** Por Estatuto el CEC-FSA sólo podía realizar dicha apertura en el Banco de la Nación Argentina - Filial Formosa, situación que se demoró casi 4 meses (febrero-mayo 2010) por inoperancia del citado Banco, no obstante, una vez abierta la misma, incluso luego de corregir errores de forma, sopena de haber informado al Banco oportunamente como debía ser la denominación de la cuenta, el mismo, se tardó casi 2 meses más en acreditarlos los fondos remitidos desde el ICD (40% U\$S 6.000.-) en tiempo y forma, es decir, contamos en mano con los fondos, recién el 07/07/2010.
- **De percepción y compromiso empresarial local:** Entendemos que fue la dificultad más importante, pues, impidió a priori, concretar la realización de los seminarios y talleres, al menos tal y como estaban previstos en el ANEXO B y D -original-. Si bien ello no impidió el avance del Proyecto en pos de los objetivos propuestos. Para ser concretos y claros, los empresarios/as 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 y si bien, intentamos amoldarnos a sus tiempos, ello no fue fructífero, dado que no llegábamos al quórum previsto



en el Proyecto, entonces optamos por otra estrategia (ver punto 1.3.). Asimismo, se hace mención a una falta de “percepción temática”, que entendemos, luego de un arduo trabajo, diríamos hasta personalizado, hemos podido revertir favorablemente.

### 1.3. ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN PLANTEADAS

En virtud de lo expuesto en el punto 1.2., principalmente lo detectado en el empresariado local al momento de realizar las convocatorias, hemos adoptado otras estrategias para cumplir con el objetivo del Proyecto, es decir, con la concientización, sensibilización y formación a quienes toman decisiones en las empresas (dueños, gerentes, etc.) de la importancia de un accionar fiscal transparente, con prácticas no corruptas, en un marco de competencia leal (mediante la planificación fiscal) y devolviendo a la comunidad en la que actúa la empresa beneficios directos mediante la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial. Es así como, optamos por las siguientes acciones, que si bien, implicaron que el equipo aportara más horas profesionales de trabajo que las previstas, los resultados fueron positivos:

- **Entrevistas personales tendientes a:** difundir el proyecto, el contenido de las temáticas involucradas y la recolección de información para la elaboración de los productos previstos, al menos en una versión preliminar que luego fue cerrada en talleres.
- **Utilización de los medios locales para:** transmitir los puntos claves que hacen a las temáticas del proyecto, es decir, principalmente participamos de entrevistas radiales, haciendo “docencia masiva”.

### 1.4. PRINCIPALES AJUSTES DE LA PROPUESTA ORIGINAL

El principal ajuste realizado a la propuesta original, fue al ANEXO D - MARCO LOGICO, que dada la dificultad de agrupar a los empresarios locales, desde el comienzo de la ejecución del proyecto las temáticas planteadas, fueron tratadas primariamente en forma personalizada, con cada una de las empresas adheridas originalmente al proyecto, incluso se agregaron otras, eso gracias al marketing directo ó al efecto “de boca a boca”.

Así se cumplimentó la carga horaria prevista originalmente pero mediante entrevistas personalizadas, conforme lo ya expresado, no obstante, pensamos que el diálogo abierto y grupal sumado a una capacitación integral con devolución de los resultados obtenidos sumó valor a los empresarios para el afianzamiento de las temáticas del Proyecto.

Es decir, se reformuló el marco Lógico -en tiempos y metodologías no en contenidos-, por lo que, los objetivos y el propósito general del Proyecto, no se vieron afectados, por el contrario, justamente, la reformulación propuesta y aprobada, fue la alternativa más apropiada para lograrlos.



## 2. INFORMACIÓN VINCULADA A LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO Y A LOS RESULTADOS ALCANZADOS

### 2.1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Se ha cumplimentado, entendemos en un 100 %, el **objetivo general** propuesto originalmente, pues, a las 21 empresas participantes (a través, de sus dueños y mandos medios) se las ha concientizado y formado respecto de la importancia de un accionar fiscal transparente, con prácticas no corruptas, en un marco de competencia leal (mediante la planificación fiscal) y devolviendo a la comunidad en la que actúan beneficios directos mediante la implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial.

No obstante, sería necesario un seguimiento de las mismas, para poder medir el verdadero impacto que se ha obtenido con el cumplimiento del objetivo antedicho y si bien, ello no forma parte de este Proyecto, desde el CEC-FSA y en virtud del contacto permanente que se tiene con dichas empresas, dado el cumplimiento mensual sus obligaciones sindicales, haremos un monitoreo, dentro de nuestras posibilidades, de cómo llevan a la práctica los compromisos asumidos durante el desarrollo de este Proyecto.

Respecto de los **objetivos específicos**, se han cumplimentado conforme lo previsto, ya que las 21 empresas participantes: a partir de las capacitaciones (teóricas/prácticas) realizadas han percibido los beneficios de una Planificación Fiscal basada en la Transparencia y Prácticas No Corruptas., han concretado sus respectivos Códigos de Ética, priorizando no su extensión sino su contenido y han definido Programas de Responsabilidad Social Empresarial en el ámbito local.

### 2.2. CUMPLIMIENTO DEL MARCO LOGICO

Conforme lo estipulado en el ANEXO D – MARCO LOGICO (reformulado/aprobado oportunamente) al finalizar el Proyecto se han cumplimentado los indicadores, según se detalla a continuación:

	INDICADORES	MODO DE VERIFICACION
El <b>propósito</b> de apoyar un creciente accionar empresarial fiscal transparente en un marco de competencia leal y con responsabilidad	<p><b>Finalizado el proyecto:</b> se cuenta por <b>cada una</b> de las 21 empresas formoseñas participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una propuesta de “Planning Tax”.</li> <li>• Un Código de Ética Empresarial (ó Manual de Prácticas Éticas).</li> </ul>	<p><b>Copia digitalizada de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 Planning Tax.</li> <li>• 21 Códigos de Ética</li> <li>• 21 Programas de R.S.E.</li> </ul>



<p>social empresarial se logró, no obstante, el impacto real y final del proyecto, requerirá un seguimiento posterior a su culminación, si bien, ello no está previsto en este proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El diseño de un Programa de Responsabilidad Social Empresarial.</li> </ul>		
<p><b>Componente 1</b></p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>INDICADORES</b></p>	<p><b>MODO DE VERIFICACION</b></p>
<p>Capacitación sobre los beneficios de una Planificación Fiscal Transparente.</p> <p><b>Se logro este componente.</b></p>	<p><b>1. Definición de los contenidos específicos de las reuniones realizadas.</b></p> <p>Con el equipo de trabajo hemos definido como contenidos a desarrollar, aquellos que permitirían a los capacitandos introducirse en la temática en cuestión, dado que los Contadores que asesoran a las empresas locales, no utilizan la herramienta de Planificación Fiscal.</p> <p><u>Contenidos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Costo Fiscal.</li> <li>Sistema Tributario Argentino.</li> <li>Concepto de Tax Planning.</li> <li>Sus objetivos.</li> <li>Tax Planning versus. Maniobras Ilícitas.</li> <li>Herramientas del Tax Planning.</li> <li>Ejemplos.</li> </ul> <p><b>2. Definición de la metodología aplicada.</b></p>	<p><b>Al mes 9,</b> se han realizado reuniones personalizadas con los miembros capacitados de las 21 empresas participantes.</p> <p><b>Y al mes 10,</b> se ha realizado el taller final con la presentación del plan fiscal de cada una de las 21 empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lista de empresas participantes.</li> <li>Copia del material distribuido (PowerPoint).</li> <li>Copia digitalizada de 21 Planning Tax.</li> <li>Fotografías del taller final.</li> </ul>



<p><b>Componente 1</b> <b>(continúa)</b></p>	<p>Ante la dificultad de realizar principalmente reuniones grupales -como ya se expresara- se optó por las reuniones personalizadas entre nuestro equipo capacitador y los miembros de las empresas capacitados.</p> <p><b>3. Modalidad de convocatoria.</b></p> <p>La convocatoria, básicamente, fue realizada por tres medios: contacto directo (invitación personal), por correo electrónico y por nota escrita. Asimismo, se aprovecho la difusión radial del Proyecto para realizar convocatorias en general al empresariado local.</p> <p><b>4. Reuniones de sensibilización y de capacitación.</b></p> <p><b>5. Realización de un taller final con la presentación del plan fiscal correspondiente.</b></p> <p>Conforme se había previsto, se realizaron las reuniones personalizadas -respetando horarios y tiempos pactados- con las 21 empresas (culminadas al mes 9), en algunos casos con sus dueños y en otros con mandos medios, en las cuales 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 (realizado al mes 10, según planificación).</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 les sugerirían a sus respectivos Contadores que la incorporaran en sus servicios profesionales.</p>		
Componente 2	ACTIVIDADES	INDICADORES	MODO DE VERIFICACION
<p>Elaboración de Códigos de Ética.</p> <p><b>Se logro este componente.</b></p>	<p><b>1. Definición de los contenidos específicos de las reuniones realizadas.</b></p> <p>Con el equipo de trabajo hemos definido como contenidos a desarrollar, aquellos que permitirían a los capacitandos introducirse en la temática en cuestión, dado que salvo algunos de los miembros de las empresas participantes , la mayoría, tenía un concepto de “ética”, pero, no vislumbraba claramente como sería su aplicación al mundo empresarial.</p> <p><u>Contenidos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de Ética.</li> <li>• Concepto de Empresa.</li> <li>• Concepto de Ética Empresarial.</li> <li>• Sus Principios Fundamentales.</li> <li>• Sus Documentos.</li> <li>• La Ética Empresarial como Fuente de Ventajas Competitivas</li> <li>• Ejemplo práctico: « Código Ético del Empresario ».</li> </ul>	<p>Al <b>mes 9</b>, se han realizado reuniones personalizadas con los miembros capacitados de las 21 empresas participantes.</p> <p>Y al <b>mes 10</b>, se ha realizado el taller final con la presentación de los Códigos de Ética de cada una de las 21 empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de empresas participantes.</li> <li>• Copia del material distribuido (PowerPoint).</li> <li>• Copia digitalizada de 21 Códigos de Ética Empresarial.</li> <li>• Fotografías del taller final.</li> <li>• Cabe mencionar que: las empresas estuvieron de acuerdo en integrar un instrumento como el Código de Ética en su organización.</li> </ul>



<p><b>Componente 2</b> (continúa)</p>	<p><b>2. Definición de la metodología aplicada.</b></p> <p>Ante la dificultad de realizar primariamente reuniones grupales -como ya se expresara- se optó por las reuniones personalizadas entre nuestro equipo capacitador y los miembros de las empresas capacitados.</p> <p><b>3. Modalidad de convocatoria.</b></p> <p>La convocatoria, básicamente, fue realizada por tres medios: contacto directo (invitación personal), por correo electrónico y por nota escrita. Asimismo, se aprovechó la difusión radial del proyecto para realizar convocatorias en general al empresariado local.</p> <p><b>4. Reuniones de sensibilización y de capacitación.</b></p> <p><b>5. Realización de un taller final con la presentación del código correspondiente.</b></p> <p>Conforme se había previsto, se realizaron las reuniones personalizadas -respetando horarios y tiempos pactados- con las 21 empresas (culminadas al mes 9), en algunos casos con sus dueños y en otros con mandos medios, en las cuales se los fue capacitando sobre cómo y para qué elaborar un Código de Ética Empresarial, hasta arribar a un taller final en el que presentaron los Códigos de Ética de cada empresa</p>		
---	---	--	--



<b>Componente 2</b> (continúa)	(realizado al mes 10, según planificación).  Cabe mencionar que, la repercusión fue muy alentadora, pues, si bien, el objetivo era elaborar el código, lo realmente importante y significativo, será respetarlo y llevarlo a la práctica, y en tal sentido, en diálogo con los empresarios, estos asumieron el compromiso de hacerlo.		
Componente 3	ACTIVIDADES	INDICADORES	MODO DE VERIFICACION
R.S.E. como estrategia empresarial.  <b>Se logro este componente.</b>	<p><b>1. Definición de los contenidos específicos de las reuniones realizadas.</b></p> <p>Con el equipo de trabajo hemos definido como contenidos a desarrollar, aquellos que permitirían a los capacitandos afianzar sus conocimientos previos (ya que en su mayoría habían escuchado hablar de R.S.E.) la temática en cuestión, dado que desde la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Formosa, se habían dictado charlas sobre R.S.E. No obstante, pudimos observar, durante las capacitaciones que, quienes poseían una noción de R.S.E, la misma era precaria, por lo que, el haber comenzado desde dar un concepto de R.S.E. nos permitió unificar criterios.</p> <p><u>Contenidos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conceptos claves.</li> <li>● Antecedentes. Definición.</li> <li>● Principios de la R.S.E.</li> <li>● Grupos de Interés.</li> <li>● Escalones de la R.S.E.</li> </ul>	<p>Al <b>mes 9</b>, se han realizado reuniones personalizadas con los miembros capacitados de las 21 empresas participantes para la definición de la R.S.E. como estrategia empresarial.</p> <p>Y al <b>mes 10</b>, se ha realizado el taller final con la presentación de los programas de R.S.E. de cada una de las 21 empresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lista de empresas participantes.</li> <li>● Copia del material distribuido (PowerPoint).</li> <li>● Copia digital de 21 programas de R.S.E.</li> <li>● Fotografías del taller final.</li> </ul>



<p><b>Componente 3</b> (continúa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pirámide la R.S.E.</li> <li>• Beneficios de la R.S.E.</li> <li>• Actividades orientadas y generales de R.S.E. (ejemplos).</li> </ul> <p><b>2. Definición de la metodología aplicada.</b></p> <p>Ante la dificultad de realizar primariamente reuniones grupales -como ya se expresara- se optó por las reuniones personalizadas entre nuestro equipo capacitador y los miembros de las empresas capacitados.</p> <p><b>3. Modalidad de convocatoria.</b></p> <p>La convocatoria, básicamente, fue realizada por tres medios: contacto directo (invitación personal), por correo electrónico y por nota escrita. Asimismo, se aprovechó la difusión radial del proyecto para realizar convocatorias en general al empresariado local.</p> <p><b>4. Reuniones de sensibilización y de capacitación.</b></p> <p><b>5. Realización de un taller final con la presentación documentos de estrategias de R.S.E. correspondientes.</b></p> <p>Conforme se había previsto, se realizaron las reuniones personalizadas -respetando horarios y tiempos pactados- con las 21 empresas (culminadas al mes 9), en algunos casos con sus dueños y en otros con mandos medios,</p>		
---	--	--	--



<p><b>Componente 3 (continúa)</b></p>	<p>en las cuales se los fue capacitando respecto de cómo elaborar un programa de R.S.E. que a la vez se constituya en una estrategia empresarial, hasta arribar a un taller final en el que se presentaron los Programas de Responsabilidad Social Empresarial de cada empresa (realizado al mes 10, según planificación).</p> <p>Cabe mencionar que, los programas de R.S.E. resultan ser muy realizables por las empresas, por lo que, entendemos que el impacto en la sociedad formoseña será muy positiva a partir de su ejecución.</p>		
---	---	--	--

**3. BALANCE FINAL DEL PROYECTO**

El balance final del Proyecto es sumamente positivo y alentador, los resultados alcanzados son los que se buscaron y superaron también las expectativas, ya que, en un contexto singular, como ya se expresara en el punto 1.1., el desarrollo de un Proyecto como éste, fue inédito y pionero, pues, es la primera vez que se realiza en Formosa un Proyecto de estas características, tanto en lo que respecta al ejecutor del mismo (un Gremio) como a las temáticas involucradas.

Si bien, hemos tenido dificultades no previstas -enunciadas en el punto 1.2.-, en consenso con el equipo de trabajo y el aval del CEC FSA, hemos encontrado estrategias de solución (como lo fueron 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 formoseños y sus líneas de mando medio, que dada, en muchos casos, la informalidad del Mercado local, recaían en diferentes posiciones y perfiles), asimismo, hemos podido concretar los talleres previstos y todo ello, nos permitió arribar a resultados, que consideramos, más que satisfactorios.

Asimismo, vale destacar, ya que no fue un punto menor en el éxito alcanzado con este Proyecto, la gestión profesional y constante apoyo del equipo del Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD), como así también, la predisposición de nuestros financiadores (BID/FOMIN) que supieron interpretar las circunstancias contingentes y nos facilitaron el camino para cumplimentar los objetivos originariamente planteados.



Más allá de los contratiempos, que nos motivaron a buscar soluciones, y en dicha búsqueda sumar experiencia, consideramos que hemos podido desarrollar el Proyecto, avanzando superlativamente en el logro de los objetivos planteados hasta arribar a los resultados previstos, pero, entendemos que lo más destacable ha sido que, partimos de temáticas que eran desconocidas por la mayoría del empresariado local y a la fecha, no sólo las empresas participantes sino también otras vinculadas a las mismas han podido incorporar conocimientos nuevos o en su caso han podido afianzarlos, y ello en definitiva suma valor a toda la sociedad formoseña, por ello, nuestro balance general respecto del Proyecto, reiteramos, es muy positivo.

Por último, cabe mencionar que entendemos que este Proyecto, si bien, desde lo formal y conforme lo primariamente planteado culmina con los productos y resultados obtenidos hasta acá, el verdadero potencial del mismo, se podrá apreciar, a partir de ahora en adelante, pues, lo más significativo para evaluar el impacto del Proyecto, será efectuar un seguimiento del accionar de las empresas participantes.

Por otro lado, también, entendemos que conformar en Formosa, una “comunidad empresarial sana” implicará replicar esta experiencia, pues, 21 empresas solo representan una porción del empresariado formoseño, por ello, consideramos que, de ser factible, sería de nuestro interés presentar una segunda propuesta para afianzar y expandir lo realizado hasta la fecha con miras a lograr mayor conciencia del valor de la transparencia y de las prácticas no corruptas en el accionar empresarial local como estrategia empresarial válida para su “sano” crecimiento y consiguiente desarrollo local y sustentable en Formosa.

ESTE ES NUESTRO INFORME.

Formosa, 14 de enero de 2011

C.P. Luis Alberto Ynfante  
p/ CEC - FSA