

# INICIACIÓN A LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO

La experiencia del PROMCE de la  
Facultad de Ciencias Económicas de  
la Universidad Nacional del Litoral

Daniela Beatriz Veglia  
María Natividad Zanichelli  
María Rut Azerrad

COMPILADORAS

# Iniciación a la investigación–acción en la carrera de Contador Público

## La experiencia del PROMCE de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral

*Daniela Beatriz Veglia*  
*María Natividad Zanichelli*  
*María Rut Azerrad*

COMPILADORAS

*Abratte Sofía*  
*Acosta David*  
*Álvarez María José*  
*Andrés María Fernanda*  
*Aranda María Belén*  
*Azerrad María Rut*  
*Bardina María Valeria*  
*Barletta María Alicia*  
*Barón Gustavo Javier*  
*Bonino Piero*  
*Busso Antonella María*  
*Cabrera Gabriela Edith*  
*Caminito Magdalena*  
*Costa María Florencia*  
*Cristóbal Julia Edith*  
*D'Angelo María Victoria*  
*De Feo Carolina Beatriz*  
*Dufek Melina Guadalupe*  
*Emiliani Favio*  
*Espinoza Emir*  
*Fail Alejandra del Carmen*  
*Finos Waldo Raúl*

*Freyre Hugo*  
*Fumis Sebastián*  
*Galateo Sofía Soledad*  
*García Villarreal Antonio Luis*  
*Giménez Puentes María Pía*  
*González Agustina Nurit*  
*González Rueda Nieves*  
*Gutiérrez Marianela*  
*Hosch Alejandro*  
*Huber Germán*  
*López Cuesta Soledad*  
*Lugo Walter Ariel*  
*Luque María Victoria*  
*Maciel Milagros*  
*Martín Marcela Andrea*  
*Martínez Eduardo Exequiel*  
*Mas María Magdalena*  
*Mejías Néstor Darío*  
*Melini Ricardo Pedro*  
*Mestre Carolina*  
*Milt Karina*  
*Nakov Iván*

*Nessier Andrea*  
*Olivares Pablo*  
*Pane María de los Milagros*  
*Passamonti Pablo Esteban*  
*Prono Lucila Inés*  
*Prono Vanrell Josefina Inés*  
*Rabasedas María Laura*  
*Rabazzi Guillermo Manuel*  
*Regali María Soledad*  
*Regoli Roa Silvia*  
*Ríscolo Florencia Daniela*  
*Ritacca María Inés*  
*Rivero Julia*  
*Rodríguez Fernando*  
*Rodríguez María Emilia*  
*Rodríguez Stella Maris*  
*Rojas Brenda del Valle*  
*Rubino Valeria*  
*Stringhini Angelina María*  
*Suarez Francisco*  
*Veglia Daniela Beatriz*

**UNIVERSIDAD  
NACIONAL DEL LITORAL**

Iniciación en la investigación-acción en la carrera de Contador Público : la experiencia del PROMCE de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral / Daniela Beatriz Veglia ; María Natividad Zanichelli ; María Rut Azerrad ; Prólogo de Liliana Graciela Dillon. – 1a ed compendiada. – Santa Fe : Universidad Nacional del Litoral, 2024. Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-692-386-6

1. Estrategias de la Investigación. 2. Economía.  
I. Zanichelli, María Natividad II. Azerrad, María Rut  
III. Dillon, Liliana Graciela, prolog. IV. Título.  
CDD 330.071

---

© Daniela Beatriz Veglia, María Natividad Zanichelli,  
María Rut Azerrad, 2024.

© Abratte, Acosta, Álvarez, Andrés, Aranda, Azerrad,  
Bardina, Barletta, Barón, Bonino, Busso, Cabrera,  
Caminito Iturraspe, Costa, Cristóbal, D'Angelo, De Feo,  
Dufek, Emiliani, Espinoza, Fail, Finos, Freyre, Fumis,  
Galateo, García Villarreal, Giménez Puentes, González,  
González Rueda, Gutiérrez, Hosch, Huber, López  
Cuesta, Lugo, Luque, Maciel, Martín, Martínez, Mas,  
Mejías, Melini, Mestre, Milt, Nakov, Nessier, Olivares,  
Pane, Passamonti, Prono, Prono Vanrell, Rabasedas,  
Rabazzi, Regali, Regoli Roa, Rísolo, Ritacca, Rivero,  
Rodríguez F., Rodríguez M., Rodríguez S., Rojas, Rubino,  
Stringhini, Suarez, Veglia, 2024.

© prologuista Liliana Dillon, 2024.

Corrección

**María Alejandra Sedrán**

Diseño y diagramación de tapa

**Verónica Rainaud**

© Universidad Nacional  
del Litoral, 2024.



# Índice

**Prólogo**, *Liliana Dillon*

**Introducción**, *Ma. Rut Azerrad*

## **Parte I. Fortalecimiento de la Investigación en Ciencias Económicas**

*Daniela Veglia*

Capítulo I. Cómo nace el programa (PROMCE) / 13

Capítulo II. Acciones de la Facultad de Ciencias Económicas  
de la Universidad Nacional del Litoral / 17

## **Parte II. Las Iniciativas**

Capítulo 1. Acercando saberes a las Organizaciones  
de la Sociedad Civil / 32

Waldo Raúl Finos / María Soledad Regali / Valeria Rubino / Piero Bonino

Capítulo 2. Cadena de valor frutihortícola del Litoral Centro de la provincia  
de Santa Fe / 41

Marcela Andrea Martín / Alejandra del Carmen Fail / Walter Ariel Lugo

Capítulo 3. Diseño de sistemas de información para la toma de decisiones  
estratégicas en organizaciones industriales / 56

Walter Ariel Lugo / Agustina Nurit González / Sofía Soledad Galateo

Capítulo 4. El comercio digital y sus implicancias tributarias / 71

Pablo Esteban Passamonti / Gustavo Javier Barón / Daniela Beatriz Veglia /  
Angelina María Stringhini

Capítulo 5. El desafío de la valuación de activos intangibles / 83

María Fernanda Andrés / Melina Guadalupe Dufek / Karina Milt / María Victoria Luque /  
Francisco Suarez

Capítulo 6. El perfil socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto y su impacto presupuestario en el marco del desarrollo del plan estratégico local / 94

Pablo Olivares / María Alicia Barletta / María Pía Giménez Puentes

Capítulo 7. El rol del Contador de la empresa concursada en el ejercicio del deber de colaboración y su relación con el deber de vigilancia del síndico / 102

Antonio Luis García Villarreal / Nieves González Rueda / Milagros Maciel / María de los Milagros Pane / Lucila Inés Prono / Josefina Inés Prono Vanrell / Julia Rivero

Capítulo 8. El rol de las tecnologías de la información en la formación del Contador Público / 113

Emir Espinoza / Marianela Gutiérrez / Alejandro Hosch / Hugo Freyre / Fernando Rodríguez

Capítulo 9. Factores que afectan la oferta y la demanda del servicio de Transporte Urbano de Pasajeros / 124

María Pía Giménez Puentes / María Magdalena Más / Silvia Regoli Roa

Capítulo 10. Formación para la integración de disciplinas y el acercamiento a la realidad profesional desde del ciclo inicial de la carrera de Contador Público / 131

Julia Edith Cristóbal / Eduardo Exequiel Martínez / María José Álvarez / María Emilia Rodríguez

Capítulo 11. Fortalecimiento institucional a la comisión directiva del Centro Comercial de Santo Tomé, Santa Fe / 144

María Rut Azerrad / María Pía Giménez Puentes / Andrea Nessier / David Acosta

Capítulo 12. Generando informes contables para la economía circular: estudio de caso desde la contabilidad social y medioambiental en Santa Fe, Argentina / 153

María Laura Rabasedas / Gabriela Edith Cabrera / Antonella María Busso / María Inés Ritacca

Capítulo 13. Instrumentos de incorporación de capital emprendedor  
en startups / 164

Soledad López Cuesta / Brenda del Valle Rojas

Capítulo 14. La auditoría interna y su aporte a las organizaciones / 175

Ricardo Pedro Melini / Germán Huber / Piero Bonino / Carolina Mestre / Maria Florencia  
Costa / María Belén Aranda

Capítulo 15. Presupuesto por Programas y Perspectiva de género en  
Gobiernos Locales / 186

Stella Maris Rodríguez / Carolina Beatriz de Feo

Capítulo 16. Problemática de Cooperadoras de instituciones educativas / 197

María Soledad Regali / Emir Espinoza / Magdalena Caminito / Iván Nakov / Sofía  
Abratte / María Valeria Bardina

Capítulo 17. Seguridad Alimentaria: conocimiento y acción social en torno  
a la problemática en la ciudad de Santa Fe / 204

Guadalupe Mettini / María Victoria D'Angelo / Florencia Daniela Ríscolo

Capítulo 18. Sinergia entre la práctica profesional y Python como lenguaje  
de programación / 216

Sebastián Fumis / Guillermo Manuel Rabazzi / Favio Emiliani

Capítulo 19. Tecnología para sistematizar el Planeamiento Estratégico,  
Informes y Seguimiento de Auditorías en órganos de control público / 225

Néstor Darío Mejías

Capítulo 20. Tratamiento contable y en costos de las erogaciones  
en investigación y desarrollo en empresas vinculadas al sector  
de la economía del conocimiento / 237

Alejandro Hosch / Emir Espinoza / Marianela Gutiérrez / Hugo Freyre / Fernando  
Rodríguez

**Resultados del programa / 249**

**Sobre las compiladoras / 253**

**Sobres las autoras y los autores / 255**

## Prólogo

Este libro representa un hito en la evolución y crecimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. La FCE ha atravesado un proceso de transformación significativo en los últimos años marcado por la acreditación ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), que ha requerido una reforma profunda de los planes de estudio de la carrera de Contador Público y un fortalecimiento de distintas áreas.

Este proceso de cambio no ha estado exento de desafíos. Aunque la investigación no fue un área de debilidad específica para la Facultad de Ciencias Económicas, la necesidad de profundizar el diálogo interno y fortalecer esta función sustantiva se ha hecho evidente en este nuevo ciclo de vida de la Facultad.

En 2022 el equipo de gestión se involucra activamente en el cambio de época (que excede a una simple época de cambio) en el contexto de un mundo pospandémico, y responde a estos desafíos con determinación y perspectiva innovadora. La convocatoria a Iniciativas de Investigación —reconocida como Proyectos Especiales por la UNL— en el marco del Programa Específico de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas (PROMCE) implementado por la Secretaría de Políticas Universitarias, es un claro ejemplo de esta respuesta proactiva; asume con convicción y compromiso los desafíos de fortalecer y consolidar la función sustantiva de Investigación de la Universidad, en una carrera de perfil eminentemente profesional como lo es la de Contador Público.

Esta obra, que compila selectos trabajos de investigación de 2023, refleja la riqueza y diversidad de los temas que se están explorando en diferentes disciplinas de las ciencias económicas de nuestra Facultad. Cada capítulo es un testimonio del compromiso de nuestros investigadores y nuestras investigadoras y de la sinergia que se genera en la producción científica cuando interactúan docentes, estudiantes, graduados y graduadas con la excelencia académica y la relevancia práctica que propone la investigación acción.



Esperamos que este libro sea una fuente de inspiración y conocimiento para los lectores y las lectoras, y que contribuya a la continua evolución de la Facultad de Ciencias Económicas. En este sentido, no es solo un reflejo de dónde estamos ahora, sino también una visión de hacia dónde nos dirigimos y testigo de que la Universidad Pública no solo se posiciona como un bastión de aprendizaje y debate, sino como un agente de cambio esencial y activo en la transformación de nuestro entorno social, económico y productivo.

Mg. Liliana Dillon  
Decana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional del Litoral

# Introducción

MARÍA RUT AZERRAD

mazerrad@fce.unl.edu.ar

Secretaría de Extensión y Cultura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

En el vasto campo de las ciencias económicas la investigación es un pilar fundamental. Los estudiantes que quieran adentrarse en esta disciplina se embarcan en un viaje que va más allá de las aulas y los libros de texto. Presentar proyectos, recopilar datos en el terreno, redactar informes, diseñar ponencias para congresos, publicar artículos y libros son las tareas que los estudiantes asumen con pasión y dedicación.

Sin embargo, como señala Iucci (2022), la escritura y la comunicación científica han estado históricamente ligadas principalmente a una sola función universitaria: la investigación. Se ha sostenido que «el acto de investigar es indisociable del acto de escribir y comunicar los resultados». Pero, ¿qué pasa con las otras funciones académicas? ¿Acaso quedan relegadas en este proceso de comunicación?

Esta definición tradicional ha estado influenciada por poderosos dispositivos de producción, circulación, control y estandarización del conocimiento académico. Sin embargo, en el siglo XXI, la tecnología nos brinda nuevas herramientas. Aunque hemos avanzado en la investigación, a menudo descuidamos la habilidad de presentar nuestros hallazgos de manera efectiva. Demasiado a menudo, tratamos el software de presentaciones como si fuera un simple procesador de textos, lo que afecta la percepción de la calidad de nuestro trabajo.

En este libro, exploraremos cómo la escritura y la comunicación científica pueden enriquecer todas las facetas de la vida académica. Desde la investigación hasta la presentación, cada paso es crucial. Así que, queridos lectores, prepárense para sumergirse en un viaje donde la palabra escrita se convierte en un puente entre el conocimiento y su difusión.

Este libro consta de varios capítulos y 20 de ellos se han dedicado a cada uno de los 20 proyectos de investigación seleccionados. Estos proyectos, inspirados en la metodología de diseño emergente combinada con investigación–acción, responden a problemas y demandas reales con conocimientos situados. Cada

capítulo es una ventana hacia el mundo de la economía, donde la teoría se encuentra con la práctica y la innovación se cruza con la realidad.

Azerrad, M. y Rossler, G. (2020). Asociación Vecinal Villa del Parque de Santa Fe: el desafío hacia la autogestión en clave de Economía Social y Solidaria. +E: *Revista de Extensión Universitaria*, 10 (13). Jul–Dic.

e0011. <https://doi.org/10.14409/extension.2020.13.Jul–Dic.e0011>

## **Parte 1**

Fortalecimiento de la Investigación  
en Ciencias Económicas

## **Cómo nace el programa (PROMCE)**

DANIELA BEATRIZ VEGLIA

dveglia@fce.unl.edu.ar

Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Convocatoria**

#### *Introducción*

La Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), a través del Programa de Calidad Universitaria dependiente de la Dirección Nacional de Programas de Ciencia y Vinculación Tecnológica, desarrolla distintas iniciativas de fortalecimiento de las Universidades de gestión pública, a partir del diseño de políticas públicas tendientes al logro de mayores niveles de calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en la formación de recursos humanos.

En este sentido, se llevan adelante proyectos dirigidos a la mejora de la enseñanza y la formación basados en autoevaluaciones institucionales con base en las recomendaciones realizadas en la última acreditación por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) a las carreras de Contador Público.

La SPU, luego de la evaluación de las carreras de grado de Contador Público realizada por CONEAU, presentó un programa conocido como «Programa Específico para la Investigación en Ciencias Económicas» (PROMCE), con el objetivo de fortalecer la investigación en Ciencias Económicas, vinculado con la carrera de Contador Público.

Luego del proceso de evaluación de carreras, surgió como punto débil en la mayoría de las unidades académicas del país, la función de «investigación» en la carrera de contador público. Sabido es, que esta carrera es eminentemente profesional, razón por la cual el perfil de los docentes, graduados y estudiantes de esta especialidad es práctico, y en consecuencia es difícil incorporar en la universidad la dedicación a la investigación.

En nuestra unidad académica existe una importante participación de los docentes en investigación a través de los Cursos de Acción para la investigación y el desarrollo (CAI+D) que constituyen programas de investigación con

financiamiento de la Universidad Nacional del Litoral cuya convocatoria se abre cada cuatro años.

En consecuencia, si bien nuestra facultad no presentó falencias en materia de investigación en la evaluación de CONEAU, el Programa lanzado por la SPU alcanzó a todas las unidades académicas con carrera de Contador Público del país, independientemente de cuál haya sido el resultado de la evaluación.

Esta convocatoria se abrió por Resolución 2021–283 de fecha 22 de diciembre de 2021, y asignó fondos a las universidades nacionales para afectar a la investigación vinculada a la carrera de contador público, con una duración de doce meses desde la efectiva percepción de la totalidad de los fondos.

De este modo, este organismo reconoce que:

la actividad del Contador Público tiene una amplia repercusión social por cuanto es quien asesora a los distintos tipos de entes sobre la aplicación de las regulaciones tributarias, societarias, laborales y previsionales, entre otras, con consecuencias patrimoniales, económicas y financieras para los actores sociales, repercusión que emana de las responsabilidades que le son conferidas por la ley de ejercicio profesional que la rige, del desarrollo de sustentabilidad de pequeñas y medianas empresas y del manejo eficiente y eficaz de los recursos del sector público. Por este motivo, resulta de vital importancia acompañar procesos de investigación vinculados a dicha carrera.<sup>1</sup>

Los objetivos específicos planteados por esta convocatoria fueron:

- Promover el mejoramiento de la calidad de la formación en las carreras de Contador Público a través del apoyo a los planes de mejoramiento que las universidades han comprometido para sus unidades académicas en el marco del proceso de acreditación desarrollado.
- Promover la contribución de la carrera de Contador Público a través de los resultados producidos por las actividades de Investigación y Desarrollo, Vinculación y Transferencia del Conocimiento, al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región y del país.

---

<sup>1</sup> Considerandos de la Resolución 2021–283–APN–SECPUME–UU–NN– Programa de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas.

- Promover la vinculación de la mejora de la carrera de Contador Público con políticas nacionales del sector y garantizar la formación de profesionales.

Los Planes de Acción a presentar por las instituciones universitarias debían tener un desarrollo de un año, indicando objetivos, actividades y acciones a implementar y ajustándose a los compromisos, recomendaciones y/o planes de mejora provenientes del proceso de acreditación ante la CONEAU.

Los planes de acción debían definir los ejes financiables de acuerdo con las siguientes posibilidades:

A) Fortalecimiento del desarrollo de las actividades de investigación en la carrera

A.1. Conformación o consolidación de equipos de docentes investigadores/as.

Con el objetivo de impulsar la conformación de equipos docentes que lideren las actividades de investigación, desarrollar espacios de formación y actualización en los aspectos metodológicos de la investigación, participación en la publicación y difusión de los trabajos científicos desarrollados, desarrollar espacios de intercambio y colaboración vinculados a las acciones de investigación (movilidad), conformación de redes o grupos de intercambio y colaboración, formación en estrategias de enseñanza activa (aprendizaje por proyectos, aprendizaje servicio, entre otras).

A.2. Formación de estudiantes de grado.

Con el objetivo de realizar el acompañamiento y seguimiento de los estudiantes que participan en los proyectos de investigación impulsados, desarrollar espacios de formación y actualización en los aspectos metodológicos de la investigación, desarrollar acciones y actividades que propicien el intercambio y la cooperación entre estudiantes y/o docentes en el marco de los equipos de investigación, inclusión de unidades curriculares (electivas u obligatorias) en los planes de estudio de la carrera, y participar en la publicación y difusión de los trabajos científicos desarrollados.

A.3. Incorporación de graduados al desarrollo de proyectos de investigación.

Con el objetivo de realizar el acompañamiento y seguimiento de los graduados que participan de los proyectos de investigación impulsados, desarrollar

espacios de intercambio y colaboración vinculados a las acciones de investigación y participar en la publicación y difusión de los trabajos científicos desarrollados.

#### A.4. Articulación de la investigación, la extensión y la docencia.

Con el objetivo de desarrollar líneas de investigación con foco en la comunidad local y regional, conformar redes o grupos de intercambio y colaboración, vínculos y alianzas con otras instituciones y organizaciones sociales, formación en estrategias de enseñanza activa.

#### *La aplicación del programa en nuestra unidad académica*

Se describirá el contexto en el que este programa se desarrolló, las decisiones políticas que se fueron configurando para sostenerlo, así como se analizarán los resultados obtenidos valorando sus aspectos positivos, señalando vacancias y ausencias. Por último, se proponen planes de mejoras que surgen a partir de estos resultados.

Anticipando los resultados de esta experiencia —los que serán analizados en el capítulo correspondiente— se puede afirmar que la misma fue altamente positiva en cuanto este programa contribuyó a una mayor democratización y amplió los márgenes de participación, en la función de investigación en el ámbito de la universidad, de equipos docentes, estudiantes y graduados.

A su vez mostró falencias y vacancias sobre las cuales hay que continuar trabajando y posibilitó delinear planes de mejora y recomendaciones para fortalecer la función de investigación y su articulación con la docencia y la extensión en la universidad.

Pero, sin lugar a dudas, el PROMCE representó un fuerte impulso a la investigación, permitiendo la incorporación de nuevos docentes, graduados y estudiantes que iniciaron de este modo su camino en la investigación, generando un fuerte vínculo entre ésta, la docencia y la extensión. Así también, ha sido un elemento muy importante en la consolidación de la investigación en los docentes ya formados, beneficiando con su experiencia la formación de los nuevos.



# **Acciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral**

DANIELA BEATRIZ VEGLIA

dveglia@fce.unl.edu.ar

Secretaria de Investigación y Vinculación Tecnológica

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

## **Introducción**

En la Argentina la función de investigación en el ámbito universitario recibe un gran impulso a partir de la sanción de la Ley de Educación Superior 24521 de 1995. Esta norma se constituye en una herramienta clave en la reconfiguración de las particularidades y tensiones que definen al sistema universitario argentino.

En el artículo N° 44 se reglamenta la acreditación de carreras como práctica para legitimar la calidad de las propuestas académicas considerando las tres funciones sustantivas de la universidad: la investigación, la docencia y la extensión. A pesar de que una parte de la comunidad universitaria se opuso a las políticas de evaluación, muchos de estos procesos promovieron cambios positivos respecto de algunas prácticas tales como la promoción de programas de incentivos a la investigación.

A su vez, la Universidad en su Estatuto define a la investigación entre sus actividades prioritarias, específicamente en su artículo 2° en el cual se establece el carácter científico de la enseñanza y la promoción de la cultura de la ciencia y de la actividad de investigación, en el ámbito local, regional, nacional y universal. En su articulado se definen los fines de la investigación, centrados en la producción de conocimientos vinculados a la enseñanza y la extensión, con el propósito de alcanzar el medio productivo, preservando el medio ambiente y los valores éticos. A su vez esta institución reconoce la necesidad de enfatizar el desarrollo de construcción de conocimientos en determinadas áreas, entre ellas las Ciencias Sociales que por ende requiere ser fortalecida con apoyos y programas especiales.

En este contexto, la Facultad de Ciencias Económicas enmarca su política académica en la generación de conocimiento, transferencia con impacto al medio y desarrollo de profesionales con alcance internacional. A partir de esta visión, se plantea como objetivo propiciar la investigación dentro de las cátedras, profundi-

zando temáticas que involucren la problemática del medio local, regional e incluso internacional.

### **Acciones llevadas a cabo en la Facultad de Ciencias Económicas**

En el marco de esta convocatoria de la SPU, la facultad se propuso fortalecer y consolidar la investigación no solo de los equipos docentes investigadores ya en funcionamiento dentro de los CAID, sino en la incorporación de nuevos docentes a la conformación de equipos de investigación, de graduados y de estudiantes, de modo de cubrir la totalidad de los ejes financiables por el programa PROMCE.

Se presentó un Plan de Acción a desarrollar en doce meses que abarcaba los cuatro ejes anteriormente mencionados, con distintas actividades: desde talleres, participación en jornadas, congresos y eventos académicos para difusión de avances y resultados de las actividades de investigación, hasta charlas informativas, y fundamentalmente conformación de equipos de investigación integrados por docentes, graduados y estudiantes.

Este Plan de Acción fue evaluado por el Equipo Técnico de la Dirección Nacional de Programas de Calidad, Ciencia y Vinculación Tecnológica, para verificar que se ajustara a los lineamientos generales y a los objetivos de la convocatoria; fue aprobado en primera instancia.

Las acciones fueron estructuradas en los siguientes aspectos e intervinieron todas las áreas de la Facultad de Ciencias Económicas (Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica, Secretaría Académica y de Bienestar Estudiantil, Secretaría de Extensión y Cultura, Secretaría de Posgrado y Secretaría de Coordinación y Planificación Financiera):

- Se diseñó una Convocatoria denominada «Convocatoria Especial a Iniciativas de Investigación y Transferencia de la carrera de Contador Público»; fue aprobada por Res. CD 386/2022 en fecha 12 de mayo de 2022, convocatoria que luego fue aprobada en el Consejo Superior de la Universidad Nacional del Litoral como Proyectos Especiales por Res. CS 462/2022.
- Estímulo económico para las publicaciones en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas.
- Realización de talleres de capacitación.

- Realización de las XV Jornadas de Investigación de la FCE.
- Realización de acciones de transferencia de avances y resultados de las iniciativas de investigación.
- Realización del Encuentro de Cierre de Iniciativas de Investigación.
- Confección y publicación del libro del PROMCE.

Dada la complejidad del proceso y la particularidad del mismo, el desarrollo de estas acciones presentó marchas y contramarchas que requirieron ser analizadas y evaluadas en sus contextos de aplicación.

**a) Convocatoria especial a Iniciativas de Investigación y Transferencia (Res. CD 386/2022 y CS 462/22)**

En el marco de los lineamientos del programa PROMCE de la SPU, los objetivos de esta convocatoria han sido promover el mejoramiento de la calidad de la formación de la carrera de Contador Público a través del apoyo a los planes de mejoramiento presentados en el marco del proceso de acreditación, promover la contribución del Contador Público al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la región mediante los resultados producidos por las actividades de investigación y desarrollo, vinculación y transferencia y contribuir con la calidad de los procesos formativos de docentes, estudiantes y graduados de la carrera de Contador Público a través de la consolidación de estrategias de investigación y transferencia.

La convocatoria fue enmarcada en la categoría de «investigación–acción», y así debía contribuir con el abordaje y análisis de problemáticas y diseño de acciones superadoras. Se esperaba que el punto de partida fuera una problemática concreta de una organización vinculada al equipo de trabajo o un aspecto de un proyecto de investigación en marcha o finalizado.

Se las llamó «iniciativas» y no proyectos de investigación, en razón de la duración de las mismas, cuyo desarrollo debía llevarse a cabo en seis meses, para poder cumplir con los plazos de la convocatoria de la SPU, siendo en consecuencia, un plazo breve, que priorizó la iniciación a la investigación y la acción inmediata de

transferencia a la organización con la cual se trabajó. Se exigió el aval de esa empresa o institución en la presentación del proyecto.

La Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica de la Facultad privilegió a los proyectos vinculados a las actividades reservadas de la carrera de Contador Público que además integrasen las funciones de docencia, investigación y extensión con transferencia al medio regional y local.

Un aspecto importante a considerar es que el programa estuvo dirigido a la *carrera de Contador Público*, que en nuestra unidad académica abarca la totalidad de los departamentos que la conforman: Contabilidad e Impuestos, Administración, Economía, Matemática y Jurídico. Es decir, que no estuvo limitado al departamento de Contabilidad e Impuestos, dando la oportunidad de participar a toda la comunidad académica integrante de la carrera de contador público.

Los resultados de estos procesos de investigación se mostraron en relación con la actividad de transferencia al medio —a través de la organización con la cual se trabajó— y con publicaciones académicas o de divulgación científica en congresos, jornadas u otro evento científico.

Los equipos debían estar integrados por distintos estamentos de la comunidad académica a los efectos de promover los procesos de construcción de conocimientos desde los inicios de las trayectorias formativas. Así se exigió que participen al menos dos docentes en carácter de director y codirector, dos estudiantes activos y un graduado, todos de la carrera de Contador Público de la UNL.

Para darle mayor fortaleza a esta convocatoria, en relación a los estudiantes, se dio prioridad a aquellos que se encontraban en condiciones académicas para cursar las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS). Así la participación en este proyecto los habilitó para homologar esta práctica de investigación con la asignatura curricular específica. Esta posibilidad representó un incentivo adicional para que los estudiantes se incorporen a los equipos de las iniciativas.

En relación con la participación de los graduados, se otorgó prioridad a los que se encontraban cursando carreras de posgrado de la facultad, a los efectos de que su participación en el equipo de investigación fuese un insumo para la elaboración de su trabajo final de tesis.

La resolución de creación de la convocatoria previó la constitución de un comité evaluador que tuvo a su cargo la evaluación de las propuestas y el establecimiento del orden de mérito. Este comité estuvo integrado por las secretarías de la facultad, un representante de la Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología de la Universidad, dos miembros de la Comisión Asesora Interna (CAI) del Área de Ciencias Sociales y un investigador externo de la disciplina específica, el director de la carrera de Contador Público y los directores de departamento. En carácter de investigador externo fue convocada una docente investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas de otra universidad nacional del país, habiendo sido designada por resolución de Consejo Directivo.

Se presentaron 24 iniciativas, las que fueron evaluadas por el comité de acuerdo con una grilla confeccionada por la Secretaría de Investigación. Se otorgó un total de 25 puntos a la valoración de antecedentes de la dirección de la iniciativa (director y codirector), que contemplaba formación académico–científica, categoría docente–investigador, publicaciones y formación de recursos humanos. El grupo de trabajo se valoraba con un máximo de 20 puntos, teniendo en cuenta coherencia y pertinencia en su conformación en relación con la convocatoria (graduado, graduado cursando posgrado, estudiantes activos, estudiantes en condiciones de acreditar PPS). Finalmente, los 55 puntos restantes correspondieron a la fortaleza del proyecto.

Luego del proceso de evaluación se asignó un orden de mérito; resultaron aprobadas 20 propuestas. Originalmente, con el apoyo de SPU se iban a financiar 15 iniciativas, pero dado que las presentaciones superaron las expectativas, fue decisión de la gestión de la facultad que se ejecuten todas las propuestas aprobadas, de modo que la unidad académica asumió el financiamiento faltante.

Las mismas fueron ejecutadas a partir del 1º de junio de 2022 hasta el 31 de marzo de 2023.

Seguidamente se muestran las 20 iniciativas de investigación ejecutadas en el programa, donde puede advertirse una gran variedad de temas relacionados con las diferentes áreas que abarca la carrera de Contador Público (Contabilidad e Impuestos, Matemática, Ciencias Sociales, Jurídica, Administración, Economía). El trabajo realizado durante su ejecución por los equipos integrantes de las inicia-

tivas como también su producción, transferencia al medio y resultados, es narrado por cada uno de ellos en un capítulo propio de este libro.

Tabla 1. Detalle de iniciativas de investigación presentadas

<b>ÁREA CONTABILIDAD E IMPUESTOS</b>			
<b>Iniciativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Graduados</b>	<b>Estudiantes</b>
Generando informes contables para la economía circular: estudio de caso desde la contabilidad social y medioambiental en Santa Fe, Argentina.	2	3	2
El desafío de la valuación de activos intangibles: herramientas para valorizar desarrollos tecnológicos innovadores	3	3	3
Tecnología para Sistematizar el Planeamiento Estratégico, Informes y Seguimiento de Auditorías en el Organo de Control Externo Municipal (TCMSF)	9	3	3
Problemática de Cooperadoras de instituciones educativas de nivel inicial, primario y medio de la ciudad de Santa Fe en relación a su figura jurídica, a su situación impositiva y a la presentación de informes contables	3	1	2
Medición de resultados en la gestión de Abastecimiento y Recursos Humanos	2	4	2
El rol del contador de la empresa concursada en el ejercicio del deber de colaboración y su relación con el deber de vigilancia del Sindico	2	3	2

La utilización de las tecnologías de la información en la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral como oportunidad para acortar la brecha entre los contenidos disciplinares y la práctica profesional	2	5	2
El comercio digital en la era de la transformación digital. Implicancias tributarias. Estado de digitalización de las PYMES en la ciudad de Santa Fe	5	1	2
Tratamiento contable y en costos de las erogaciones en investigación y desarrollo en empresas vinculadas al sector de la economía del conocimiento	3	3	2
Estudio de necesidades de capacitación para el diseño y la gestión de proyectos sociales en organizaciones de la sociedad civil (OSC) del departamento La Capital de la Provincia de Santa Fe con el objeto social vinculado al derecho de la salud y la protección de la niñez	3	1	2

<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>Iniciativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Graduados</b>	<b>Estudiantes</b>
Cadena de valor frutihortícola del Litoral Centro de la provincia de Santa Fe: Prácticas, experiencias y expectativas de los productores de la región	3	2	3
Presupuesto por Programas y Perspecti-	3	3	2

va de género en Gobiernos Locales. Su instrumentación en la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU)			
Diseño de sistemas de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones industriales. Debates sobre criterios de aplicación de sistemas de medición del desempeño.	4	1	2
Instrumentos de incorporación de capital emprendedor en startups: alcance e implicancias contables y económicas del acuerdo.	2	3	2
Fortalecimiento institucional a la comisión directiva del centro comercial de Santo Tomé, Santa Fe: potencialidades y desafíos para una agenda dinámica de las Pymes del sector industrial (Año 2022)	9	4	9

<b>ECONOMÍA</b>			
<b>Iniciativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Graduados</b>	<b>Estudiantes</b>
El perfil socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto y su impacto presupuestario en el marco del desarrollo del Plan Estratégico Local.	3	1	2
Factores que afectan la oferta y la demanda del servicio de transporte urbano de pasajeros. Impactos de la pandemia.	4	1	2
Seguridad Alimentaria: conocimiento y	3	2	2



acción social en torno a la problemática en la ciudad de Santa Fe			
-------------------------------------------------------------------	--	--	--

<b>CIENCIAS SOCIALES</b>			
<b>Iniciativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Graduados</b>	<b>Estudiantes</b>
Formación para la integración de disciplinas y el acercamiento a la realidad profesional desde el inicio de la carrera de Contador Público. En búsqueda del equilibrio entre la formación académica y el ámbito profesional	3	3	2

<b>MATEMÁTICA</b>			
<b>Iniciativa</b>	<b>Docentes</b>	<b>Graduados</b>	<b>Estudiantes</b>
Sinergia entre la práctica profesional y Python como lenguaje de programación	2	3	3

En estas iniciativas participó más del 50 % de la planta docente de la facultad, tanto en la dirección como colaboradores, algunos iniciándose en la investigación académica y otros fortaleciendo y consolidando su carrera de investigación. Han participado docentes de todos los departamentos de la facultad, con un predominio de docentes del área de Contabilidad e Impuestos (49,32 %), seguidos por el área de Administración (30,14 %). En este sentido, se considera que la convocatoria ha logrado uno de sus objetivos, ya que incorporó a la investigación a docentes del área contable, que en virtud del perfil formativo que poseen se encuentran alejados de esta función sustantiva de la universidad. Por otro lado, cabe destacar que la convocatoria a Iniciativas de Investigación fue innovadora en tanto demo-

cratizó la participación de los equipos docentes ya que permitió la participación como equipos responsables de docentes en formación.

Por otra parte, de los docentes que participaron, 27 se encontraban categorizados en el sistema nacional de docentes–investigadores, cuya última convocatoria fue en 2014. Al respecto, la experiencia en estas iniciativas de investigación posibilitó que 18 de estos 27 docentes se presentaran para promover su categoría a junio de 2023 y 16 nuevos docentes lo hicieran para ingresar al sistema. Esto muestra uno de los efectos de estas iniciativas: la consolidación de las trayectorias formativas de los equipos docentes en el área de investigación y la motivación que esta experiencia produjo en los jóvenes docentes que inician sus caminos en la investigación.

En cuanto a la incorporación de estudiantes a los equipos con la finalidad de atraerlos a la investigación y darles como incentivo para participar la posibilidad de acreditar la asignatura Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), se observó una cuantiosa participación (57 alumnos).

En relación con la participación de graduados, si bien todas las iniciativas contaban en su conformación con un graduado estudiante de posgrado, dado el escaso tiempo transcurrido, aún no puede evaluarse la cantidad de graduados que presentarán sus tesis de posgrado en el marco de estas iniciativas ni tampoco la calidad de las mismas. Pero no caben dudas que su paso por el programa ha representado un hito importante en su formación académica e investigativa.

Otro aspecto relevante que merece destacarse como gestión de este programa por parte de la FCE ha sido la presentación de la Convocatoria Especial a Iniciativas de Investigación y Transferencia aprobada por Res. CD 386/2022 al Consejo Superior de la UNL para lograr su reconocimiento como Proyectos Especiales de la UNL, el cual se obtuvo por Res. CS 462/2022. Esto representó y representa un antecedente muy importante para los integrantes de las iniciativas y sobre todo para los equipos de dirección de las mismas, para futuras convocatorias, como por ejemplo la recientemente abierta a CAID 2024.

### **b) Estímulo económico para las publicaciones en la *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas***

Desde hace varios años existe por resolución de Consejo Directivo 711/2007 un estímulo económico para los docentes que publiquen artículos en la *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, que cuenta con ISSN e indexación en diferentes bases de datos. Durante 2022 los montos otorgados se actualizaron por Res. 390/2022 a los efectos de incentivar a los integrantes de las iniciativas de investigación a publicar los avances o resultados. Se ha podido observar que en el volumen correspondiente a 2022 se presentaron dos artículos de docentes, y ha habido consultas para presentar durante 2023, por lo que ha sido un medio de transferencia y difusión de la investigación.

A través de la difusión de esta resolución y del trabajo constante desde la gestión de la FCE para dar a conocer a los docentes las posibilidades de transmisión del conocimiento a través de la revista, las Iniciativas de Investigación han encontrado un canal propicio para la transferencia de los avances y/o resultados de sus trabajos.

### **c) Realización de talleres de capacitación**

En el marco del PROMCE se financiaron talleres orientados a brindar herramientas de investigación y búsquedas en bases de datos, entre otras opciones. Así, se ofrecieron de manera gratuita a todos los integrantes de las iniciativas de investigación los siguientes talleres:

- El camino de la investigación científica: propuesta destinada a aportar herramientas para el proceso de construcción de trabajos científicos.
- Consultas de Base de Datos Electrónicas para la Investigación: destinado a difundir los recursos, dónde y cómo entrar y gestionar información científica de calidad para desarrollar sus trabajos de investigación
- Herramientas TICs para la presentación efectiva de resultados de actividades de investigación: orientando al uso correcto del software de presentaciones.
- Prácticas de escritura académica en extensión universitaria: del registro al artículo científico: buscando reflexionar sobre los modos de escritura vinculados al campo de la extensión y promover la escritura académica.

Se creó por Resolución de Consejo Directivo una materia optativa, «Seminario para la iniciación en investigación para estudiantes de Contador Público» que incorporaba el cursado de estos talleres, de modo que la participación de los estudiantes les permitió acreditar una asignatura de la carrera. De esta manera se logró cumplir otro de los objetivos del programa referido a la vinculación de la investigación con la enseñanza incorporándola a la currícula de grado.

La participación en estos talleres de docentes y graduados fue escasa, notándose mayor participación de estudiantes. Desde la gestión se consideró imprescindible la capacitación en la búsqueda en bases de datos y en herramientas de investigación para aquellos que se iniciaban en la investigación ya que, en general, los docentes del área contable requieren un acompañamiento en los procesos de escritura académica y desarrollo de ideas que permitan la construcción del conocimiento. Sin embargo, el resultado de esta acción no fue el esperado.

Surge como interrogante si los temas y las problemáticas propuestas en estos talleres fueron pertinentes o no para los destinatarios o si se deberían haber brindado talleres que aborden la metodología específica de las ciencias sociales.

De todos modos, esto ha representado un puntapié inicial en la formación en investigación para nuevos docentes, considerando a futuro realizar más talleres a partir del pedido de los equipos de investigación de acuerdo a problemáticas concretas.

#### **d) Realización de las XV Jornadas de Investigación de la FCE**

Cada dos años, la facultad organiza las Jornadas de Investigación, donde los docentes visibilizan y comparten los avances y resultados de sus trabajos de investigación.

En la jornada realizada en noviembre de 2022, la totalidad de los equipos a cargo de las iniciativas de investigación presentaron sus avances, lo que les permitió socializar la tarea que venían realizando, ya sea como trabajo de investigación, ensayo o posters. Para los estudiantes fue una excelente experiencia, tanto como asistentes a jornadas como en calidad de expositores, ya que tuvieron la posibilidad de intercambiar conocimientos con pares, docentes y graduados.

Como producto de estas jornadas, con los trabajos presentados se ha publicado el «Libro de las XV Jornadas de Investigación de la Facultad: Los desafíos de la ciencia, la tecnología y la innovación en la era digital». Este libro fue publicado en formato digital; su ISBN se gestionó a través de la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica, en el Centro para la Transferencia de los Resultados de la Investigación (CETRI Litoral) de la UNL (ISBN 978-987-692-328-6) lo que constituyó un importante antecedente para los autores.

Por otra parte, la Secretaria de Investigación y Vinculación Tecnológica participó en el mes de octubre de 2022 del XIII Encuentro de Investigadores del Área Contable de Universidades de la Región Centro–Universidad Nacional de Villa María organizado por el Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales de la UNVM (31 de octubre de 2022), como invitada a formar parte del Panel «Programa de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas–la Región Centro», experiencias por Universidad, El caso de la FCE–UNL.

Esto ha significado un ámbito de intercambio y discusión de actividades llevadas a cabo en el marco del Programa por cada una de las universidades, enriqueciendo y fortaleciendo vínculos y redes en el ámbito de la investigación contable.

#### **e) Realización de acciones de transferencia de avances y resultados de las iniciativas de investigación**

Durante todo el desarrollo de las iniciativas, se fueron realizando acciones de transferencia hacia la empresa u organización con la que trabajaron, o a través de charlas y jornadas abiertas a la comunidad académica o al público en general. Contaron en todo momento con el apoyo de la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica para la organización, difusión y realización de estas actividades, fortaleciendo la transferencia al medio local y regional de los resultados obtenidos.

Cabe destacar que el resultado de una de ellas ha sido el desarrollo de un software de auditoría para el sector público, el cual tramitó la propiedad intelectual para ser comercializado. Fue la primera vez que la FCE obtuvo un Registro de Obra Inédita en el Registro Nacional de la Propiedad Intelectual, y esto fue producto de una Iniciativa de Investigación en el marco del PROMCE.

Por otra parte, otras tres han elaborado un libro, que se encuentra en proceso de evaluación para su publicación a través de la Editorial de la Universidad, Ediciones UNL.

Se puede concluir que —en mayor o menor medida— todas han cumplido el objetivo de efectuar la transferencia al medio local o regional de los resultados obtenidos, sin perjuicio, de que algunas continuarán profundizando el camino iniciado.

#### **f) Realización del Encuentro de Cierre de Iniciativas de Investigación**

Al finalizar el período de desarrollo de las iniciativas (31 de marzo), se realizó un encuentro de un día en el mes de abril, durante el cual las 20 iniciativas expusieron el trabajo desarrollado, las conclusiones, resultados obtenidos y sus proyecciones. Asimismo, se sumó una mirada reflexiva acerca del proceso de investigación llevado a cabo y su trastienda en la cual se visibilizaron las tensiones y controversias. Se recogieron las voces de los participantes lo que posibilitó la evaluación de este programa en su conjunto.

Sin lugar a dudas, este Encuentro de Cierre representó un espacio de intercambio de ideas, socialización de lo producido, siendo un disparador de nuevos comienzos en el proceso continuo de construcción de conocimientos que posibilita la superación de problemáticas que afectan a la gestión de las organizaciones.

#### **g) Elaboración del Libro del PROMCE**

Como corolario de esta novedosa experiencia de iniciación para algunos y de fortalecimiento y consolidación de la investigación para otros, llegamos a este libro en el cual cada equipo de investigación elaboró un capítulo recogiendo la experiencia de todo el camino recorrido en toda su complejidad. Esta publicación institucional sin dudas constituye un canal de difusión de la investigación de ilimitada trascendencia y un incentivo para toda la comunidad de la facultad a los efectos de continuar afianzando y profundizando la investigación, integrando las tres funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión.

**Parte 2**  
Las Iniciativas

# **Acercando saberes a las Organizaciones de la Sociedad Civil**

## **Aportes para el diseño y gestión de proyectos sociales**

WALDO RAÚL FINOS / MARÍA SOLEDAD REGALI / VALERIA RUBINO / PIERO BONINO

waldofinos@hotmail.com / msregali@fce.unl.edu.ar / valeriarubino9@hotmail.com / boninopiero@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

Esta publicación es parte del proyecto de investigación–acción que hemos desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE, UNL) denominado «Estudio de necesidades de capacitación para el diseño y gestión de proyectos sociales en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) del departamento La Capital de la provincia de Santa Fe con objeto social vinculado al derecho de la salud y la protección de la niñez». El mencionado proyecto ejecutado en el período 2022–2023, tuvo como principal objeto de estudio las problemáticas vinculadas al funcionamiento de las OSC, y el objetivo principal fue identificar, conocer y tipificar las necesidades de capacitación que tienen sus integrantes (directivos, funcionarios, empleados y colaboradores) para el diseño y la gestión de proyectos sociales en áreas vinculadas a las ciencias económicas, a los fines de proponer una actividad de capacitación que les brinde herramientas mínimas para la mejora de sus procesos operativos, el cumplimiento de sus objetivos, y el crecimiento institucional.

Las OSC son grupos de personas humanas que desarrollan actividades de bien social o interés público, cooperando con el progreso de las comunidades y encaminándose a mejorar la calidad de vida de la sociedad. Son organizaciones que funcionan de manera independiente al sector público, promoviendo un vínculo de trabajo común con el Estado. Su campo de acción es tan extenso como las necesidades de la sociedad y desempeñan labores en áreas vitales, cooperando con el mercado y el Estado en el abordaje y resolución de las mismas. Su existencia permite unir el trabajo y los esfuerzos individuales para contribuir al logro de objetivos comunes de una forma mancomunada.



Conocidas como tercer sector de la economía, en nuestro país existen diversos tipos de OSC que funcionan con diferentes formas jurídicas (asociaciones, fundaciones y cooperadoras) y su actividad se enfoca a lograr acciones positivas para la comunidad. Poseen una transcendencia e importancia de significación en la sociedad actual, que puede ser analizada en tres dimensiones claramente diferenciadas: política, social y económica.

Entre sus principales características podemos mencionar: se encuentran organizadas institucionalmente y deben cumplir con un régimen legal en su constitución y funcionamiento, son personas jurídicas privadas que poseen órganos de autogobierno, no poseen ánimo de lucro, y están bajo el control específico de órganos gubernamentales.<sup>1</sup>

En el campo vinculado a la salud y protección de la niñez existen en nuestra región OSC que trabajan para promover el acceso al derecho de la salud de los niños. Sus actividades incluyen un amplio abanico de acciones institucionales:

- difusión y visibilización de las problemáticas sociales,
- acompañamiento al paciente y su grupo familiar,
- articulación con el Poder Ejecutivo y sus Ministerios, demandando la cobertura de determinadas patologías, la construcción de infraestructura, la adquisición de equipamiento médico, y el desarrollo de recursos humanos,
- intervención en los procesos legislativos que regulan aspectos vinculados a la salud (asignación de recursos presupuestarios, creación de programas específicos, e imposición de protocolos médicos, entre otros) a través de recomendaciones y consultoría,
- capacitación de profesionales vinculados a la ciencia médica.

La presencia de estas organizaciones constituye un aporte invaluable para el acceso a la salud de las niñas y niños de nuestra región; fundamentalmente para aquellos en donde sus familias se encuentran en condiciones de necesidad o vulnerabilidad.

El funcionamiento operativo de las OSC se centra en ejecutar programas o proyectos sociales, con acciones concretas que permitan dar cumplimiento a sus

---

<sup>1</sup> Inspección General de Personas Jurídicas (IGPJ) de la provincia de Santa Fe y Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), fundamentalmente.

fines institucionales. Para ello, es fundamental una adecuada organización jurídica y administrativa, que incluye: la obtención y mantenimiento de personería jurídica, la inscripción en los organismos fiscales, la tramitación de exenciones subjetivas en impuestos, y el diseño de un sistema de administración que le permita no solo gestionar de forma eficiente sus diferentes actividades, sino también generar información contable; para uso interno y externo, fundamentalmente para el cumplimiento de leyes y disposiciones, incluida la etapa de rendición de cuentas de sus acciones sociales ante organismos específicos.

El diseño y la gestión de proyectos sociales incluye un conjunto de actividades administrativas de importancia superlativa para que las OSC puedan desarrollar sus acciones con la transparencia, eficiencia y eficacia, deseada no solo por sus integrantes, sino también por un amplio grupo de interés que contribuye a la causa (donantes y benefactores). Estas actividades pueden sistematizarse en:

- identificar las necesidades a las cuales se intenta dar cobertura,
- diseñar las acciones concretas que se incluyen en un proyecto social,
- presupuestación de los costos las actividades a desarrollar,
- determinar las fuentes de financiamiento,
- ejecutar las acciones, y medir el cumplimiento de los objetivos, y
- efectuar la debida rendición de cuentas.

En este contexto, podemos advertir que las fuentes de financiamiento constituyen un componente clave, dado que pone en marcha la rueda de ejecución de un proyecto social. En la actualidad existen diversas fuentes de financiamiento: las tradicionalmente conocidas (donaciones de benefactores y subsidios del Estado), y las incorporadas por las nuevas tecnologías de la información y los procesos digitales (*frundraising* y *crowdfunding*). Cada una de ellas presenta una complejidad legal, técnica y/o administrativa, la cual coloca a sus integrantes en un gran desafío vinculado al conocimiento y entendimiento de la fase operativa vinculada a la obtención de recursos, que impactan sobre el diseño y la ejecución de un proyecto social.

En el contexto descrito, el diseño y la gestión de los proyectos sociales, constituye un instrumento estratégico para el funcionamiento de las OSC. En consideración a la complejidad que revisten las diferentes etapas de un proyecto social, y la necesidad de conocimiento técnico y/o científico mínimo en temas vinculados a las ciencias económicas por parte de los integrantes de las OSC, se identifica una problemática de investigación científica específica para su estudio en proyectos de iniciativas de Investigación + Acción, en los cuales la actividad de transferencia es la protagonista.

El proyecto de investigación tuvo como organización de referencia a la Fundación por las Cardiopatías Congénitas (FCC).<sup>2</sup> Dicha entidad trabaja en la problemática del derecho a la salud de pacientes con cardiopatías congénitas, y el acompañamiento del grupo familiar, ejerciendo acciones para promover que sector público y privado, atiendan una demanda vinculada al acceso al derecho de salud. Su área programática funciona actualmente en el Hospital Dr. Orlando Alassia.

## **Objetivos**

Los objetivos planteados han sido:

### Generales

- Identificar y conocer las necesidades de capacitación en áreas vinculadas a las ciencias económicas que tienen los integrantes de las OSC para el desarrollo de sus actividades y proponer actividades de formación a desarrollarse desde la FCE UNL.

### Específicos

- Identificar y conocer cuáles son las necesidades de capacitación en áreas vinculadas a las ciencias económicas que tienen los integrantes de las OSC para el diseño y ejecución de los proyectos sociales que gestionan para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
- Diseñar y ejecutar una actividad de capacitación destinada a los integrantes de las OSC, con contenido en las áreas relevadas en el proyecto, la

---

<sup>2</sup> Los integrantes del proyecto de investigación agradecen especialmente a la Comisión Directiva de FCC por permitir que la entidad sea la utilizada como organización de referencia o caso de estudio.

cual constituye a su vez la actividad de transferencia del proyecto de investigación–acción.

Podemos destacar que se han cumplido los objetivos en su totalidad a través del avance del desarrollo del proyecto y se encuentran materializados en el informe final presentado oportunamente.

### **Metodología**

El diseño metodológico utilizado fue de tipo no experimental, transversal y exploratorio. La unidad de análisis fueron las OSC localizadas en el departamento La Capital con objeto social vinculado al derecho de la salud y protección de la niñez, y el relevamiento de datos es de naturaleza fundamentalmente cualitativa.

En la etapa de relevamiento se aplicaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- *confección de base de datos de unidad de análisis*: revisión de registros administrativos (información secundaria), entrevistas a informantes clave, y encuestas de panel (información primaria),
- *segunda etapa–recolección de datos*: visitas de campo y entrevistas de profundidad con funcionarios y empleados de las OSC, con base muestral *ex post* (información primaria). Las entrevistas de profundidad utilizadas fueron de estructura flexible, interactiva, exploratoria y generativas. Las mismas fueron confeccionadas con eje de análisis según relevamiento bibliográfico.

Dado el tamaño de la base de datos de OSC objeto de estudio (cinco OSC) y la característica eminentemente cualitativa de la investigación, el equipo de trabajo ha abordado el estudio de la variable de análisis con intensidad y altos niveles de profundidad, convirtiendo la iniciativa en lo que se conoce como un estudio de casos.

## **Desarrollo**

La primera acción desarrollada en el proyecto fue la construcción de un marco teórico con el objeto de revisar y organizar conocimientos disponibles vinculados a las OSC que evaluamos como necesarios para orientar de forma correcta el proceso de investigación.

Los ejes del marco teórico elaborado fueron:

- las organizaciones sociales: conceptualización y clasificación, rol e importancia en la sociedad, marco normativo aplicable (legal, impositivo y contable) y rol del profesional en ciencias económicas,
- los proyectos sociales: conceptualización, etapas y elementos, sistematización de las fases de diseño, gestión y evaluación de proyectos, y
- las fuentes de financiamiento para las OSC: clasificación y requerimientos.

El estudio y la organización de los temas citados nos permitió consolidar las hipótesis previas vinculadas al protagonismo de las OSC en las sociedades y economías actuales, las problemáticas y complejidades de su actividad, la importancia de una adecuada gestión administrativa para el logro de sus objetivos, y el rol del contador público como asesor interno o externo, por un lado; y por el otro identificar las principales áreas o dimensiones específicas que necesariamente debían ser consideradas en la etapa de relevamiento cualitativo del proyecto.

De forma concomitante a la construcción del marco teórico, el equipo de investigación trabajó en la ejecución de las primeras tareas previstas en el plan de trabajo, relativas a la identificación del universo de OSC y la selección de aquellas que califican como objeto de estudio; ello a los fines de construir una base de datos (o listado) de OSC, sobre las cuales, en etapas posteriores, se aplicaría el relevamiento específico.

El desarrollo de estas actividades se realizó a través de la siguiente crónica:

- revisión de registros administrativos (por medios digitales) de la Inspección General de Personas Jurídicas (IGPJ) de la provincia de Santa Fe.
- entrevistas con informantes del sector público (funcionarios del Ministerio de Desarrollo Social de la provincia de Santa Fe, Hospital de Niños Dr. Orlando Alassia y Municipalidad de la ciudad de Santa Fe),

- entrevistas con informantes del sector no público (Funcionarios de Fundación por las Cardiopatías Congénitas, e integrantes de redes de OSC),
- encuestas con formularios estructurados (google forms) con el objeto de obtener información y contactos de OSC,
- participación en la Feria de las Organizaciones Sociales (FOS) organizada en el año 2022 por la Defensoría del Pueblo de la provincia de Santa Fe.

Durante el desarrollo de esta primera etapa, la información obtenida o recopilada en cada procedimiento, fue organizada, sistematizada y compilada, para finalmente obtener una «base de datos» con información clave vinculada a la OSC y sus funcionarios: razón social, domicilio, objeto social, y datos de contacto (correo electrónico y teléfono). Seguidamente se efectuó el relevamiento cualitativo con visitas a OSC y entrevistas de profundidad con actores claves, destinado a conocer sus pautas de funcionamiento, y la dinámica de trabajo en proyectos sociales; todo ello, a los fines de determinar las necesidades de capacitación en áreas vinculadas a las ciencias económicas.

Con información recopilada, se elaboró una matriz de necesidades de capacitación, la cual se constituyó en el insumo principal para la definición de objetivos, y contenidos de la acción de transferencia (actividad de capacitación).

### **Acciones de transferencia**

El trabajo desarrollado en el proyecto ha permitido tomar conocimiento de las áreas vinculadas a las ciencias económicas en las cuales los integrantes de las OSC necesitan formación para poder gestionar sus actividades de forma eficaz y eficiente. Las principales áreas identificadas fueron:

- principales ejes del marco jurídico, contable e impositivo aplicable a las OSC,
- lineamientos básicos para la determinación de costos y presupuestación de proyectos sociales,
- la planificación financiera, y
- la identificación de fuentes de financiamiento.

Las áreas mencionadas constituyeron la base principal sobre la que se diseñó la actividad de transferencia, las cuales fueron complementadas con la incorporación de la difusión de las actividades de vinculación y extensión que ofrece la UNL y que resultan aplicables para las OSC.<sup>3</sup>

La actividad de transferencia, denominada «Acercando Saberes a las OSC», se desarrolló en la sede de la FCE UNL en marzo de 2023.

Complementariamente, en el marco del desarrollo del proyecto de investigación – acción, se efectuó la presentación y publicación del trabajo en las XV Jornada de Investigación de la FCE UNL, denominada «Los desafíos de la ciencia, la tecnología y la innovación en la era digital».

## **Referencias bibliográficas**

*Código Civil y Comercial de la Nación. Ley 26994.*

Fernández García, Tomas y Ponce de León Romero, Laura (2016). *Elaboración, gestión y evaluación de proyectos sociales*. Pirámide.

García Castellví, Antonio (2007). *La contabilidad de las fundaciones y asociaciones*. Gestión 2000.

Hernández Sampieri, Roberto (2014). *Metodología de la Investigación Social*. México: Mc Grawhill, sexta edición D'Ancona.

*Ley de Impuesto a las Ganancias* (texto ordenado 2019).

Moreno Orduña, David (2016). *El libro rojo del fundraising*. Bubok.

Pérez Serrano, Gloria (2016). *Diseño de proyectos sociales. Aplicaciones Prácticas para la Planificación, Gestión y Evaluación*. NARCEA.

---

<sup>3</sup> Prácticas de Extensión de Educación Experimental (PEEE), Proyectos de Extensión de Interés Social (PEIS), Pasantías, y Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS).

*Resolución Técnica N° 11 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE).*

Tulia, Mario (2015). *Personas jurídicas, asociaciones civiles y fundaciones*. Ediciones Jesuitas.



# **Cadena de valor frutihortícola del Litoral Centro de la provincia de Santa Fe**

## **Prácticas, experiencias y expectativas de los productores de la región**

MARCELA ANDREA MARTIN / ALEJANDRA DEL CARMEN FAIL / WALTER ARIEL LUGO

[mmartin@fce.unl.edu.ar](mailto:mmartin@fce.unl.edu.ar) / [afail@fce.unl.edu.ar](mailto:afail@fce.unl.edu.ar) / [walugo@fce.unl.edu.ar](mailto:walugo@fce.unl.edu.ar)

Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

El sistema de producción de alimentos ha tenido en los últimos cien años cambios significativos vinculados a los avances tecnológicos, la globalización del comercio, el cambio climático, la modificación de las preferencias del consumidor y estándares de seguridad alimentaria que generan nuevos debates y propuestas de prácticas de gestión y sostenibilidad. En este contexto, han surgido las cadenas de valor agroalimentarias como estructuras económicas intermedias que han alterado los patrones de producción y comercialización en las economías de mercado. Las cadenas de valor representan marcos específicos para llevar a cabo transacciones comerciales que deben beneficiar a productores, intermediarios y consumidores por igual.

El sector agroalimentario desempeña un papel estratégico en el bienestar social. Su proximidad geográfica, las formas organizativas que adopta y las implicaciones sociales asociadas son elementos clave para comprender su surgimiento, transformaciones y consolidación a lo largo del tiempo. Tradicionalmente, las transformaciones en los canales de producción y comercialización se han analizado desde la perspectiva de grandes conglomerados urbanos o a través del crecimiento de grandes establecimientos minoristas como impulsores de la demanda. Sin embargo, se ha prestado una atención limitada a los enfoques innovadores que buscan agregar valor en las cadenas de suministro de productos agrícolas locales o a la conexión entre los mercados mayoristas y la agricultura familiar.

Específicamente, la Región Litoral Centro de Santa Fe fue establecida por el INTA como un área en donde las condiciones agroecológicas, la diversidad

sociocultural y la presencia de grandes centros urbanos, permiten identificar características particulares en torno a sus sistemas productivos y su ruralidad en general, destacándose el sistema de producción frutihortícola intensivo de la región.

El proyecto se enmarcó en el CAI+D 2020 denominado «Cadena de valor frutihortícola de la Región Litoral Centro de la provincia de Santa Fe: estrategias competitivas y sustentables de agregado de valor» cuyo objetivo general es analizar y proponer estrategias de gestión e innovación que promuevan la competitividad y sustentabilidad de la cadena frutihortícola de la Región Litoral Centro para mejorar procesos de toma de decisiones. Dentro de sus objetivos específicos se plantea analizar las características de los productores locales, identificando sus prácticas productivas, comerciales y de gestión, tendencias y/o cambios en sus comportamientos y expectativas.

### **Objetivos**

En este contexto, los objetivos del trabajo fueron, por un lado, analizar las características de los productores frutihortícolas de la Región Litoral Centro, identificando sus prácticas productivas, comerciales y de gestión. El propósito detrás de este análisis fue generar información en colaboración con el INTA, como base para actividades de transferencia de conocimientos.

Por otro lado, este trabajo tuvo como objetivo contribuir a la formación profesional del Contador Público. Esto se justifica debido a que se vinculan con las competencias reservadas establecidas en el título, las cuales se refieren al diseño, dirección e implementación de sistemas de información contable, gestión y costos. Esta contribución se materializa a través de un análisis y un debate sobre los modelos de información contable, costos y gestión que mejor se adapten a las necesidades de los actores involucrados en este contexto. Además, se buscó transferir a estos actores los resultados obtenidos durante el proceso de investigación.

## **Metodología**

El trabajo de investigación se enmarca en los estudios cualitativos y se utiliza la metodología de estudio de caso. A su vez, las técnicas de recolección de datos utilizadas: el análisis de fuentes secundarias y la gestión de entrevistas semiestructuradas. De este modo, el trabajo se divide en tres fases metodológicas.

En la primera, se realiza un análisis de fuentes secundarias, se indaga en publicaciones especializadas, documentos de organismos públicos y privados, informes técnicos y de investigación, y normas y recomendaciones vinculadas al objeto de estudio. Este relevamiento tiene como propósito determinar categorías teóricas para definir los casos específicos de análisis y establecer criterios generales para el diseño de las entrevistas semiestructuradas. Se procura identificar casos representativos de la situación de los productores locales según procesos de producción, estrategias de comercialización y gestión de la información para la toma de decisiones de acuerdo a zonas geográficas y tipos de producción. Así, la representatividad de los casos no corresponde a patrones cuantitativos sino a la caracterización integral del sistema socioproductivo de la región según la posición que ocupa el productor en la cadena.

En la segunda fase, se diseñan y aplican las entrevistas semiestructuradas a los casos seleccionados. Aquí el propósito consiste en reconocer prácticas, experiencias y expectativas de los productores. Las primeras se entienden como acciones que llevan adelante los actores de forma habitual para responder a las necesidades y problemáticas de la actividad; las segundas, refieren a los conocimientos aplicados o habilidades desarrolladas para resolver problemáticas de la actividad que posiciona al productor de manera diferencial y; las terceras, son la dirección esperada de variables claves de gestión que suponen los productores para el futuro (variables económicas, legales, políticas, etc.).

Sobre este marco, los ejes temáticos de las entrevistas se articularán según tipos de producción y zona geográfica de cultivo y referirán a variables como: uso de tecnologías de producción, aplicación de estrategias de comercialización, utilización de sistemas de información para la toma de decisiones, utilización de sistemas contables de gestión, acceso a financiamiento, disponibilidad de mano

de obra, capacitación y asesoría profesional, tenencia de la tierra, vinculación con otras organizaciones y categorías emergentes de las entrevistas.

En la última fase metodológica, se plantea el tratamiento de la respuesta según categorías de análisis y la evaluación de resultados a partir de la descripción y contraste de los casos especificados.

### **Características de los productores frutihortícolas de la Región Litoral**

**Centro** El análisis de fuentes secundarias proporcionó una visión detallada sobre la diversidad de productores en términos de tamaño, estructura organizativa y su relevancia en la economía regional. Los productores de esta región son el eslabón primario en la producción frutihortícola, ubicados principalmente en el Cinturón Verde de Santa Fe, la costa del río San Javier y la zona de Coronda (Aimaretti *et al.*, 2016). En el Cinturón Verde de Santa Fe, aproximadamente 300 productores se distribuyen en Monte Vera, Recreo, Arroyo Aguiar y en áreas al norte de la ciudad de Santa Fe. El 98 % de la producción se realiza al aire libre, cultivando esencialmente acelga, lechuga, rúcula, achicoria, remolacha, repollo, brócoli, coliflor, cebolla de verdeo, puerro, perejil, zapallito y berenjena, con cultivos menores como tomate, calabaza, pimientos y choclo (Terán *et al.*, 2013) cuyo principal destino de comercialización es el mercado mayorista de Santa Fe (Guastoni, 2016). En la zona costera, existen alrededor de 1373 hectáreas de cultivo, con 294 productores distribuidos en Santa Rosa de Calchines, Helvecia y Campo del Medio. Por último, al este del departamento San Jerónimo, en localidades como Coronda, Desvío Arijón y Caima, se encuentra una de las principales zonas productoras de frutillas del país, con 90 productores y 550 hectáreas de cultivo (Aimaretti *et al.*, 2016). En cuanto al eslabón industrial, las industrias procesadoras frutihortícolas se ubican casi totalmente en el departamento San Jerónimo como complemento del cultivo de frutilla, y en el departamento Garay, se ubican lavaderos como complementos del cultivo de zanahoria. En el caso de las industrias procesadoras en Coronda, estas se encargan de producir principalmente pulpas, congelados y confituras utilizando como materia prima la frutilla que se produce en la zona.

En el departamento Garay los establecimientos que procesan materia prima, son lavaderos de zanahoria que obtienen como descarte principal unidades de zanahoria que, aunque poseen el mismo grado de madurez y valor nutricional que las zanahorias destinadas al mercado, no cumplen con los estándares de calidad requeridos. Este descarte representa entre un 10 % y un 45 % del peso total de la zanahoria cosechada y suele ser aprovechado como alimento para ganado bovino (Aimaretti *et al.*, 2016).

### **Análisis del sector**

El análisis del sector frutihortícola de la Región Litoral Centro se lleva a cabo mediante un análisis DAFO, una técnica apropiada para examinar y destacar la situación actual de la región. Este análisis es base para proponer acciones estratégicas y prácticas sustentables de agregado de valor.

En cuanto a las amenazas identificadas, se ha observado la aparición de normativas a las cuales algunos productores no pueden adaptarse, especialmente en temas de inocuidad y trazabilidad. Aunque los cambios necesarios en estos aspectos, así como las exigencias en la presentación de productos, ofrecen oportunidades para destacarse en el mercado, también implican un esfuerzo significativo que podría dejar a muchos pequeños productores fuera del sistema.

Otra amenaza proviene de la competencia de otras regiones, como La Plata, Corrientes y el Noroeste argentino, que están comercializando productos que anteriormente eran exclusivos de la región observada. Asimismo, los problemas climáticos recientes, como lluvias excesivas, granizadas y heladas intensas, han afectado la calidad y cantidad de frutas y hortalizas. La escasez de mano de obra representa otro desafío significativo al que se enfrenta el sector.

Finalmente, existe la amenaza de que los productores opten por otras actividades más rentables debido a la percepción negativa sobre el negocio frutihortícola, a pesar de que esta actividad puede ser rentable en condiciones tecnológicas y organizativas adecuadas, como demuestran algunas empresas del sector. Esta percepción negativa podría llevar a una disminución en el número de productores en la región.

En relación con las *oportunidades* identificadas, es fundamental destacar varios aspectos clave. En primer lugar, el aumento del consumo de frutas y hortalizas, tanto a nivel nacional como internacional, presenta una oportunidad significativa para la expansión del sector.

Además, el enfoque en la inocuidad y calidad se presenta como una oportunidad estratégica. Producir alimentos que cumplan con los estándares requeridos no solo es una necesidad, sino también una forma efectiva de captar nichos de mercado. Es importante señalar que los consumidores valoran cada vez más los productos de calidad y están dispuestos a pagar un precio superior por ellos, lo que representa una oportunidad para el sector.

Adicionalmente, el sector frutihortícola tiene una ventana abierta para la incorporación de nuevos cultivos y productos en el mercado. La creciente demanda de productos de alta calidad, así como la búsqueda de variedades innovadoras y opciones de procesamiento como productos precortados o cocidos, crea un ambiente propicio para la introducción de novedades en el mercado.

El sector frutihortícola analizado presenta las siguientes *debilidades*: se caracteriza por la baja participación de sus miembros en organizaciones, lo que se traduce en una escasa estructura organizativa y, en algunos casos, en la falta de representación legal, especialmente entre los quinteros. Además, hay una falta de comunicación hacia la comunidad en general y hacia los responsables de la toma de decisiones. Esto impide que se comprenda la importancia socioeconómica del sector, así como los beneficios para la salud derivados del consumo de frutas y hortalizas. También se subestima la relevancia de la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas y su papel en la prevención de enfermedades, así como en la generación de prácticas adecuadas.

Dentro de las *fortalezas* podemos destacar que la provincia de Santa Fe cuenta con una larga trayectoria en el sector frutihortícola y posee un clima que permite la producción de la mayoría de las hortalizas y frutas durante la mayor parte del año. Esta producción continua y diversificada constituye una potencialidad significativa.

La región se encuentra estratégicamente ubicada en el centro del país, lo que facilita la producción para grandes centros de consumo como Buenos Aires,

Rosario y Santa Fe. Además, puede abastecer a provincias del norte (Chaco, Santiago) y el sur (sur de Buenos Aires y La Pampa), lo que amplía su alcance geográfico.

La presencia de tres mercados concentradores es un punto fuerte, ya que no solo satisfacen la demanda local en Santa Fe, sino que también abastecen a regiones circundantes como Córdoba, el norte de Buenos Aires, Entre Ríos, Chaco y La Pampa. Además, la existencia de una extensa red de minoristas contribuye significativamente a la distribución y venta de productos en toda la zona.

La provincia cuenta con numerosos proveedores de insumos para la producción y comercialización frutihortícola, incluidas semillerías, maquinarias, herramientas y embalajes. Además, la presencia de profesionales formados en el área de frutihorticultura a través de dos universidades (UNR y UNL) y empresas de servicios de transporte con diferentes niveles de equipamiento en frío proporciona una base sólida para el desarrollo del sector.

### **Análisis de casos específicos**

A partir de los datos obtenidos en la primera fase del proyecto, se definieron criterios para la selección de informantes clave con el fin de llevar a cabo las entrevistas semiestructuradas. Estos criterios se basan en la ubicación geográfica, los canales de distribución y el grado de integración en las fases de la cadena frutihortícola.

Aquí se presentan tres casos representativos de los diversos productores de la cadena de valor frutihortícola local.

El primer caso es una empresa familiar radicada en la localidad de Monte Vera. Se encuentra liderada por un Contador Público con seis años de experiencia, la misma se especializa en la producción de diversos plantines hortícolas. La integración entre familia y negocio sugiere que la empresa es una amalgama de propiedad, familia y empresa, lo que puede explicar por qué sigue siendo una entidad familiar en lugar de adoptar una estructura corporativa más convencional. Actualmente, está en proceso de transformación hacia una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), una elección motivada por su simplicidad y menores costos operativos.

En términos de producción, la empresa utiliza máquinas operadas por mano de obra directa para sembrar semillas en bandejas de polipropileno, que luego se colocan en invernaderos para el crecimiento de los plantines. La producción de hortalizas varía según la temporada, y se requiere aproximadamente ocho empleados para realizar el trabajo de manera efectiva. Los costos variables incluyen semillas, fertilizantes y bandejas, siendo las semillas y los sustratos importados los gastos más significativos. La estacionalidad influye en la gestión del inventario de semillas.

La comercialización se enfoca en quinteros locales y se basa en la oferta y la demanda para establecer los precios, además del tipo de cambio oficial del Banco de la Nación Argentina. La distribución se realiza mediante dos camionetas adaptadas para el transporte de los plantines. Además, se enfrenta a una competencia directa de otras empresas locales y de la ciudad de Rosario.

El productor se enfrenta a desafíos administrativos significativos debido a la falta de una estructura organizativa formal. Aunque la parte impositiva está tercerizada, todas las demás responsabilidades, desde la gestión administrativa hasta las ventas y compras, recaen sobre el propietario. Pese a ello, se beneficia de contar con un administrador especializado que le proporciona claridad en el manejo de costos y utiliza herramientas de seguimiento para facilitar la gestión.

El productor mantiene una estrecha colaboración con el INTA y aprovecha sus servicios de asesoramiento.

Uno de los problemas principales que enfrenta es la escasez de personal capacitado y la falta de compromiso de algunos empleados, lo que dificulta las operaciones diarias.

Aunque la empresa enfrenta desafíos significativos relacionados con la organización, la mano de obra y la gestión financiera, su estructura está en proceso de transformación hacia una SRL, lo que podría ofrecer una mayor estabilidad en el futuro.

La segunda empresa analizada se encuentra ubicada en Ángel Gallardo, fue fundada en 1950 como una Sociedad de Hecho y ha evolucionado en el tiempo hasta convertirse en una Sociedad de Responsabilidad Limitada con dos socios. Se destaca en el mercado nacional por la producción de una amplia variedad de



hortalizas y frutas. La producción se centra en 70 hectáreas de un campo de 140 hectáreas y se enfoca en hortalizas como tomates, zapallitos y berenjenas durante las estaciones de primavera y otoño, así como en diversas verduras de hojas durante todo el año.

Ha establecido una sólida base de clientes nacionales en lugares como Córdoba, Mar del Plata, Bahía Blanca, Rosario, Chaco y Corrientes, así como en el mercado de Santa Fe. Su éxito radica en la calidad de sus productos diferenciándolos con una etiqueta distintiva que destaca la marca y la calidad del producto. Aunque algunos de sus clientes son también competidores en ciertos productos, el productor ha mantenido su posición gracias a la calidad y diferenciación de sus productos.

El productor ha enfrentado desafíos en términos de comercialización, particularmente con productos congelados, que resultaron poco rentables debido a los altos costos de empaque en comparación con el valor del producto. También ha tenido dificultades con los plazos de las cobranzas principalmente con supermercados y mayoristas que han afectado su situación financiera lo que ha llevado a buscar nuevas estrategias de comercialización y acuerdos más favorables con los clientes.

La escasez de mano de obra es una de las principales dificultades que enfrenta. A pesar de haber implementado políticas motivadoras, como la distribución de beneficios entre los empleados, la empresa sigue luchando por encontrar suficiente personal para cubrir sus necesidades laborales.

No obstante, cuenta con ventajas significativas. Sus productos altamente diferenciados, con etiquetas personalizadas, les han otorgado reconocimiento en el mercado y confianza entre los consumidores. Además, su larga trayectoria le ha proporcionado una sólida reputación y reconocimiento en el mercado, lo que contribuye a la confianza de los clientes y a la consolidación de la marca. Aunque enfrentan desafíos, estas fortalezas la posicionan para seguir compitiendo en el mercado nacional y buscar oportunidades de crecimiento y mejora continua.

La tercera empresa bajo análisis es una empresa unipersonal ubicada en Santa Rosa de Calchines, dedicada principalmente al cultivo de zanahorias y choclos en sus casi 45 hectáreas de terreno. El proceso de siembra y cosecha difiere para

ambos cultivos. Las zanahorias se siembran desde febrero y se cosechan de junio a diciembre, mientras que el choclo se cosecha entre noviembre y diciembre tras ser sembrado desde febrero hasta las primeras heladas.

Esta empresa, debidamente registrada, en sus comienzos operaba como monotributista pero luego se convirtió en Responsable Inscripto con el fin de acceder a mejores condiciones crediticias principalmente para la adquisición de capital de trabajo. Las tareas administrativas son manejadas por el dueño, mientras que las contables e impositivas son gestionadas por un contador externo.

El cálculo de costos para los productos de la empresa implica considerar varios factores como materias primas, fertilizantes, mano de obra y servicios como electricidad y agua. Esta meticulosa evaluación de costos es esencial para determinar la rentabilidad de los productos y guiar las decisiones sobre precios, inversiones y gestión de recursos.

La empresa mantiene una estrecha colaboración con el INTA, aprovechando sus servicios que incluyen análisis de laboratorio, pronósticos agroclimáticos, radares meteorológicos y capacitaciones sobre el cálculo de costos.

En un esfuerzo por superar la escasez de mano de obra, la empresa ha optado por tercerizar la producción y vender directamente en el campo a un único cliente en la provincia de Córdoba. Este cliente se encarga de la cosecha y la comercialización, simplificando la logística y los pagos.

A pesar de estas estrategias, enfrenta dificultades debido a la falta de compromiso de algunos trabajadores, quienes no están dispuestos a trabajar las horas y los días necesarios para el éxito de la producción.

La falta de habilidades informáticas del propietario también limita las capacidades administrativas, aunque se destaca la ventaja de tener un único cliente, facilitando el seguimiento preciso de las transacciones comerciales.

El productor muestra un compromiso con prácticas sostenibles utilizando las hojas de descarte de la zanahoria para enriquecer el suelo de manera natural.

Pese a los desafíos con la mano de obra y las limitaciones administrativas, la empresa ha implementado estrategias inteligentes como la tercerización y la

colaboración con el INTA para mantenerse operativa y sostenible en su negocio de cultivo de zanahorias y choclos.

Si bien existen significativas diferencias en cuanto al tamaño de estas empresas, tanto en términos de facturación, cantidad de empleados, cantidad de hectáreas trabajadas y todas operan en distintas ramas del sector, se puede observar una gestión bastante similar en todas ellas. Asimismo, se aprecia una similitud en la cantidad de unidades de negocio que poseen.

Otro aspecto en común es que las empresas restringen la toma de decisiones al ámbito de los miembros familiares, sin la participación de terceros. Esta situación puede suponer una limitación para la necesidad de establecer órganos de gobierno más amplios, dado que las decisiones relacionadas con la propiedad, el gobierno, la gestión y la familia son tomadas por las mismas personas.

En el caso de los tres productores seleccionados, es importante destacar que uno de los principales desafíos que enfrentan es la dificultad para contratar personal dispuesto a realizar las tareas necesarias para llevar a cabo una producción frutihortícola de manera adecuada. Este problema no es exclusivo de este tipo de producción, sino que afecta a diversos sectores. El bajo nivel de capacitación de la mano de obra también supone un desafío, ya que no se ajusta a las nuevas tecnologías y métodos de producción. Por otro lado, la legislación laboral inadecuada, incluyendo sistemas de altas y bajas poco adecuados y problemas relacionados con la seguridad social, también afecta a la mano de obra en el sector frutihortícola.

Otro problema al que se enfrentan los productores del sector es el alto porcentaje de inflación que tiende a aumentar en mayor medida con el paso de los meses. Esta situación genera una gran preocupación.

Sumado a lo anterior, el tipo de cambio experimenta una notable inestabilidad, fluctuando diariamente. Este aspecto representa un inconveniente fundamental para los productores frutihortícolas, ya que los insumos esenciales para el desarrollo de esta actividad son importados y su precio está directamente relacionado con el valor del dólar.

La combinación de una inflación elevada y un tipo de cambio inestable crea una situación compleja para los productores, ya que se ven afectados tanto por los

aumentos constantes en los costos de los insumos como por la incertidumbre en relación a la valuación de su producción.

Estos factores externos, la inflación y la volatilidad del tipo de cambio, generan un entorno desafiante para los productores frutihortícolas, quienes deben enfrentar estos obstáculos a la hora de planificar su producción y gestionar sus finanzas de manera efectiva.

Los productores seleccionados enfrentan una carencia importante en sus prácticas de comercialización. A pesar de contar con productos altamente demandados, ninguno ha implementado estrategias publicitarias o promocionales para expandirse a nivel nacional y atraer nuevos clientes. Aunque uno de ellos tiene una etiqueta diferenciadora, no ha llevado a cabo acciones para dar a conocer su marca. Esta falta limita su crecimiento y oportunidades de negocio. La adopción de estrategias publicitarias y promocionales es crucial para posicionarse en el mercado, atraer nuevos clientes y aumentar el reconocimiento de sus productos. Es esencial que comprendan la importancia de invertir en prácticas de comercialización adecuadas para aprovechar al máximo el potencial de sus productos y lograr un mayor éxito en el mercado.

Es importante destacar la necesidad de implementar prácticas agroalimentarias adecuadas en la producción frutihortícola. Estas prácticas incluyen el cumplimiento de requisitos mínimos para mitigar posibles peligros biológicos, físicos y químicos que puedan estar presentes en los productos. Además, se debe tener en cuenta el uso responsable de agroquímicos, siguiendo las recomendaciones y restricciones indicadas en las etiquetas de los productos. Es fundamental utilizar solo fitosanitarios aprobados por Senasa y almacenarlos de manera adecuada en depósitos específicos, separados de las áreas de cultivo.

La aplicación de buenas prácticas agroalimentarias contribuirá a garantizar la seguridad y calidad de los productos frutihortícolas, proteger la salud de los consumidores y cumplir con las regulaciones vigentes en materia de producción agrícola.

## Conclusiones

El análisis estratégico de las cadenas de valor agroalimentarias y el rol y desempeño de los productores como uno de sus eslabones fundamentales son sustantivos para el entramado socio productivo de una región. Las cadenas son complejas debido a las características de sus productos, las fluctuaciones de producción y precios, las dependencias de las condiciones geográficas y climáticas y, los requerimientos de los consumidores. Pese a ello, las cadenas de valor agroalimentarias, específicamente las referidas a productos frescos, reciben menor atención en términos de investigación. Actualmente se reconocen áreas temáticas críticas, referida a estudios integrales de cadena de valor y factores específicos de desempeño de sus actores.

El concepto de sostenibilidad ha ocupado un lugar de suma importancia en la cadena de valor agroalimentaria. La creciente industrialización del sector, el aumento de la demanda mundial de alimentos y el incremento de los requisitos y exigencias por parte de los *stakeholders*, llevan al desarrollo de cadenas de valor altamente sostenibles a la hora de producir alimentos saludables y seguros. La gestión de la sostenibilidad agrega nuevas demandas al sector agroalimentario que debe invertir en tecnología y capacitación; y en la medición y evaluación de sus prácticas.

Una de las principales preocupaciones en las cadenas de valor agroalimentarias está dada por el desperdicio de alimentos, dado que según estimaciones alcanza hasta un tercio de los alimentos producidos para consumo a nivel humano, impactando en las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental). En los países en vías de desarrollo se registra el mayor desperdicio en las etapas inmediatamente posteriores a la cosecha.

En relación a la economía circular, su implementación es aún muy limitada. En este sentido, el rol del gobierno es clave a la hora de plantear políticas públicas que alienten estas prácticas por parte de los actores de la cadena, así como también lo es el cuidado del medio ambiente. Además, existen barreras que tienen que ver con los costos de las inversiones iniciales que conllevan los diseños de sistemas agroalimentarios circulares. La evidencia encontrada demuestra que la «circularización» se da por factores exógenos como la

regulación y las características de los mercados y consumidores y por factores endógenos como la capacidad de gestión, la innovación y las políticas de recursos.

Las prácticas colaborativas son fundamentales para la estabilidad y expansión de las cadenas, mediante estrategias asociativas formales e informales que proporcionan ventajas como la mejora de la rentabilidad, planificación de la producción, selección de proveedores, racionalización de la logística, entre otros. Estos acuerdos de colaboración requieren del compromiso y la confianza mutua, que solo se construye en procesos temporales extendidos.

En síntesis, la formación, expansión y consolidación de las cadenas, dependen de tres ejes: el diseño de políticas públicas según decisiones de gobierno, la participación de los diferentes actores que la conforman y la mediación de organizaciones de cooperación que promueven inclusión y equilibren el poder de negociación de los diferentes actores.

De este modo, considerando las características y condicionantes de la cadena frutihortícola local se reconocen como factores críticos potenciales: mejorar la coordinación e integración de la cadena, generar accesos e intercambio de información, incentivar la participación transversal en procesos de innovación, mejorar la gestión de riesgos de producción y financieros, y promover la gestión de la calidad y desperdicios.

Estos puntos se constituyen como hipótesis de trabajo que requiere profundización. Se reconoce como limitación que este estudio utiliza un enfoque cualitativo y las conclusiones y propuestas tienen carácter interpretativo. El análisis implicó un amplio haz de problemas y necesidad de distintas cadenas de valor agroalimentarias en diversos contextos geográficos que no implican generalizaciones.

A partir de estas conclusiones y debates, este trabajo se propone como líneas futuras de investigación, determinar puntos críticos de la cadena frutihortícola local según objetivos de desarrollo sostenible (ODS) e identificar y proponer acciones de responsabilidad social y modelos de gestión que integren estrategias competitivas y de sostenibilidad.

## Referencias bibliográficas

Aimaretti, N.; Canesini, M.C.; Diruscio, I.; Martins, L.; Calcha, J.; Soressi, M.; Terán, J.C.; Rausch, A.; Almada, G.; Sordo, M.H.; Callaci, C.; Ochandio, D. y Lauxmann, A. (2016). *Agregado de valor: un diagnóstico preliminar*. INVENIO. 143–169.

Fail, A; Deppeler, T; Weidmann, Y. y Zabczak, W. (2022). Abordaje Metodológico para el análisis de productores frutihortícolas de la Región Litoral Centro. Sus prácticas, experiencias y expectativas en la cadena de valor local. XV Jornadas de Investigación Facultad de Ciencias Económicas UNL. ISBN 978–987–692–328–6.

Guastoni, M.L. (2016). Análisis del Mercado de Productores y Abastecedores de Frutas, Verduras y Hortalizas de Santa Fe SA para el diseño de un sistema de información de mercado. Tesis de grado de Licenciatura en Economía, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe.

Martin, M; Lugo, W. y Fail, A. (2022). Factores críticos de éxito para la creación, desarrollo y expansión de cadenas agroalimentarias. XV Jornadas de Investigación Facultad de Ciencias Económicas UNL. ISBN 978–987–692–328–6.

Terán, J.C., Gatti, M., Paez, C., Belavi, A., Amher, H., Cardoso, G. y Vigil M. (2013). Censo hortícola 2012 del cinturón verde de Santa Fe. *Publicación técnica* N° 62 de INTA, Santa Fe.

# **Diseño de sistemas de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones industriales**

## **Debates sobre criterios de aplicación de sistemas de medición del desempeño**

WALTER ARIEL LUGO / AGUSTINA NURIT GONZÁLEZ / SOFÍA SOLEDAD GALATEO

walugo@fce.unl.edu.ar / agustinagonzalez05@gmail.com / sofiagalateo@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

La gestión de la información en las organizaciones debe integrar niveles jerárquicos y áreas funcionales diversas que permitan accionar la estrategia empresarial y mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones. A su vez, la contabilidad de gestión es un subsistema del sistema de información organizacional que versa sobre sistemas de registración contable, gestión de costos, gestión presupuestaria y construcción de sistemas de indicadores (Herrscher, 2002; Yardín, 2009; Cartier, 2017).

Esta perspectiva cristaliza los límites de la contabilidad de gestión, que centrada clásicamente en la contabilidad de costos y la gestión presupuestaria, fue incorporando con mayor asiduidad conceptos y técnicas fuera de los márgenes contables. Estas herramientas extracontables adquieren relevancia en la disciplina, aunque no todas pueden sustentarse metodológicamente en el ámbito tradicional de la contabilidad ya que no se refiere sencillamente al «registro contable fuera de las normas profesionales» (García y Lugo, 2013).

Un caso específico de esta situación es la importancia creciente de los sistemas de medición del desempeño organizacional en el marco de la evolución de las herramientas de gestión y tecnologías de la información (Volpentesta, 2004; Gómez Vieites, 2007; Briano *et al*, 2011). Concretamente, el diseño y aplicación de sistemas de indicadores integrados como tableros de control o cuadros de mando integral.

En esta línea, el cuadro de mando integral (CMI) busca resolver dos grandes inconvenientes: los cuestionamientos a la contabilidad tradicional (Kaplan y



Norton, 1992) y la dificultad para volver operativa la estrategia de las organizaciones (Mintzberg, 1994). Así, la herramienta es utilizada en todo tipo de organizaciones; sin embargo, son pocos los estudios académicos que se enfocan en el desarrollo del CMI en pequeñas y medianas empresas (Argüello y Quesada, 2015). En general, las pymes desconocen las potencialidades de la herramienta, suponen que es de aplicación exclusiva para corporaciones o empresas transnacionales, o utilizan técnicas administrativas de gestión de indicadores simplificadas según necesidades funcionales específicas.

Hoy, a 30 años de la primera publicación sobre la temática (Tawse y Tabesh, 2022), el CMI se constituye en una referencia insoslayable para el diseño y desarrollo de sistemas de medición del desempeño (Chiavenato, 2019; Horngren *et al.*, 2006; Hansen y Mowen, 2007; Horngren *et al.*, 2012). Sin embargo, críticas sistematizadas al modelo teórico propuesto, a sus supuestos metodológicos y debates sobre tipos de organizaciones y características situacionales de aplicación no han sido profundamente exploradas. Habitualmente, el CMI de Kaplan y Norton se presenta con resultados empíricos indiferenciados vinculados a la generalización del conocimiento sin contextualizaciones específicas.

En este marco, el trabajo busca reconocer y sistematizar potencialidades e inconvenientes de aplicación en grandes empresas y organizaciones pymes según metaanálisis bibliográfico y proponer criterios de aplicación contextualizados en la industria pyme local de acuerdo con un caso de la realidad. Así, la problemática de investigación descrita se vincula con las competencias reservadas del Contador Público (CP) referidas al diseño, dirección y control de sistemas de información contable, de costos y de gestión. En este caso, se procura ampliar y potenciar las capacidades profesionales del contador, donde el objetivo es reflexionar sobre la información como recurso estratégico y comprender las bases teóricas y empíricas del diseño de sistemas de información con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones gerenciales en empresas del medio.

## **Objetivos**

General:

- Debatir y proponer criterios de desarrollo y aplicación de sistemas de medición de desempeño estratégico en organizaciones industriales locales.

Específicos:

- Relevar y categorizar las dificultades teóricas y profesionales de desarrollo y aplicación de sistemas de medición de desempeño en organizaciones industriales.
- Proponer criterios de elaboración de sistemas de medición de desempeño como modelo superador en una organización industrial local.

## **Metodología**

Conforme al problema y los objetivos de investigación previamente establecidos, se utiliza una metodología cualitativa basada en un enfoque de estudio de caso. En este contexto de investigación aplicada, se ha seleccionado un caso instrumental, es decir, un caso específico utilizado como herramienta para comprender y debatir la aplicación de una teoría, siguiendo la perspectiva de Stake (1999).

El propósito es hacer una descripción del fenómeno: sistema de medición del desempeño y organizaciones en contexto. Se busca explicar e interpretar las potencialidades y limitaciones del diseño de indicadores integrados en una industria frigorífica ubicada en la región litoral centro del país, que será empleada como unidad de análisis del trabajo.

Las técnicas utilizadas para la recopilación y procesamiento de datos comprenden el metaanálisis bibliográfico y las entrevistas semiestructuradas. En el caso del metaanálisis bibliográfico, se empleó *Scopus* como motor de búsqueda principal, mientras que *ScienceDirect* y *Google Académico* se utilizaron como fuentes de verificación. El análisis se llevó a cabo en tres etapas: en primer lugar, se realizó la búsqueda y selección de textos relacionados con el CMI, incluyendo tanto trabajos de divulgación profesional como investigaciones científicas que abordan críticas al modelo convencional de sistemas de medición del desempeño propuesto por Kaplan y Norton. En segundo lugar, se organizó la información

mediante la categorización de las críticas según criterios emergentes. La tercera fase implicó el análisis de la información recopilada, donde se evaluaron las debilidades y limitaciones del sistema de medición, considerando posibles estrategias de solución o mitigación de los problemas identificados.

Por otro lado, las entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo en cinco etapas distintas: en primer lugar, se recopiló información relevante sobre la organización, que sirvió como base para las posteriores indagaciones. En segundo lugar, se procedió a la selección de informantes clave. Luego, se elaboró una guía de preguntas de referencia para orientar las entrevistas. La cuarta etapa consistió en la realización de las entrevistas con los informantes seleccionados. Finalmente, se llevó a cabo el procesamiento de las respuestas obtenidas y la evaluación de los resultados mediante un análisis de contenido técnico.

### **Revisión de la literatura crítica sobre Cuadro de Mando Integral**

En este punto nos interesa explicitar las críticas hacia el CMI y observar las perspectivas desde las cuales se las aborda según metaanálisis bibliográfico. Es importante observar que los textos críticos analizados parten de la propuesta de CMI desarrollada por Kaplan y Norton en sus diversas publicaciones iniciadas en 1992 hasta la actualidad.

A partir de la revisión bibliográfica, se categorizaron las dificultades planteadas por los diferentes autores según: críticas generales a la herramienta, críticas específicas al modelo y críticas comparativas sobre la base de herramientas de gestión similares.

Considerando las *críticas generales* a la herramienta, Nørreklit emerge como una autora prominentemente citada en los debates relacionados con el desarrollo y la aplicación del CMI. En su obra inicial (Nørreklit, 2000), ofrece un análisis crítico de varios supuestos fundamentales, destacando que la medición estratégica mediante indicadores financieros y no financieros no constituye una novedad, ya que empresas como *General Electric* habían implementado medidas no financieras desde la década de 1950. Además, cita desarrollos teóricos de varios autores que se remontan a la década de 1970 (Nørreklit, 2000:66).

Nørreklit (2000) aborda dos problemáticas principales. En primer lugar, cuestiona la validez del modelo, ya que éste se basa en relaciones lógicas internas e interdependientes en lugar de relaciones causales determinísticas y unidireccionales como plantean los autores ortodoxos. Según la autora, se necesita una mayor profundidad teórica para establecer relaciones lógicas y temporales entre objetivos estratégicos.

En segundo lugar, se cuestiona la idoneidad del CMI como una herramienta de control estratégico dado que la complejidad de las relaciones entre perspectivas, objetivos e indicadores dificulta su implementación. Nørreklit (2000) sostiene que el modelo ortodoxo del CMI no incluye a todos los *stakeholders* relevantes y considera que el enfoque del modelo es estático y no tiene en cuenta la incertidumbre estratégica en la evolución de la organización, lo que limita su capacidad para gestionar el cambio estratégico. En resumen, percibe al CMI como un enfoque mecánico y jerárquicamente descendente que cristaliza el «plan correcto» de la dirección.

Además, Nørreklit *et al.* (2012) argumentan que la popularidad de una innovación en gestión entre los cuadros gerenciales puede ser un criterio necesario, pero no suficiente para determinar la relevancia académica de una teoría, considerando que los textos ortodoxos del CMI tienden a adoptar un enfoque místico, careciendo de una observación sistemática de los fenómenos. La credibilidad de los postulados se basa en criterios de autoridad, con un abuso del lenguaje metafórico, conceptualizaciones ambiguas y puntos de vista dogmáticos, en contraste con los discursos científicos.

Por su parte, Johanson *et al.* (2006) abordan los dilemas críticos en la implementación del CMI y los agrupan en categorías, entre los que se destacan tres puntos. El primero de estos dilemas se refiere a la implementación de la herramienta y la movilización de los empleados para su adopción, considerando que el enfoque tradicional del CMI, centrado en medidas de procesos o impulsores del desempeño, se dirige de manera jerárquica desde la alta dirección hacia abajo, lo que limita la participación real de los empleados y las unidades locales. El segundo dilema, denominado «talla única», señala que los autores ortodoxos del CMI tienden a enfocarse en grandes corporaciones y empresas, lo

que plantea cuestionamientos sobre la aplicabilidad y funcionalidad de la herramienta en organizaciones del sector público, la sociedad civil y empresas más pequeñas. El tercer dilema se refiere a las diferentes lógicas organizativas y cómo el diseño de la visión, misión, estrategia y objetivos puede variar significativamente entre diferentes tipos de organizaciones, remarcando que el enfoque original del CMI, orientado a grandes empresas con fines de lucro, puede resultar inadecuado para organizaciones de otros sectores o tamaños.

Desde el análisis de Voepel *et al.* (2006), se reconoce que el CMI no se limita a ser solo una herramienta de medición, sino que también desempeña un papel en la gestión estratégica, aunque resulta necesario destacar que el enfoque en la medición puede desviar la atención de aquellas áreas que no se miden y que también requieren atención estratégica, cuestionando si todas las variables relevantes en un proceso de administración estratégica son medibles dentro del marco del CMI.

Finalmente, en Nielsen *et al.* (2017) se critican las prácticas actuales de gestión de la información, al remarcar que el nivel de abstracción utilizado en los sistemas de medición de desempeño como el CMI es demasiado genérico para capturar la verdadera complejidad de los modelos de negocios actuales.

En el marco de las *críticas específicas* hacia el CMI, Albertsen y Lueg (2014) llevan a cabo una revisión bibliográfica enfocada en la relación entre el CMI y los sistemas de incentivos y compensaciones, destacando la escasez de trabajos sólidamente fundamentados que abordan esta conexión. La gran mayoría de las investigaciones se centran en la planificación inicial del CMI (*ex ante*) y existe una falta de literatura que respalde la evaluación y el control posteriores de la herramienta, observando que las investigaciones de campo se basan en estudios de casos específicos, lo que limita su capacidad de generalización.

Por otro lado, Marr y Adams (2004) expresan críticas relacionadas con la noción de activos intangibles en el CMI. Kaplan y Norton postulan que el aprendizaje y el crecimiento son fundamentales para el desempeño organizacional y que estos conceptos están vinculados a activos intangibles. Sin embargo, Marr y Adams señalan que el enfoque de los activos intangibles ha sido una debilidad en el CMI durante mucho tiempo, considerando la falta de claridad de los términos «capital

humano», «capital de información» y «capital organizacional» que dificultan la construcción de indicadores concretos para medir estos conceptos.

Finalmente, entre los textos críticos analizados, tres de ellos presentan un *análisis comparativo* entre el Cuadro de Mando Integral y dos herramientas de gestión también orientadas a la medición del desempeño de la organización: el *Tableaux de Bord* francés o Tablero de Comando (TC) y el Modelo de Excelencia EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Wongrassamee *et al.* (2003) concluyen que, a pesar de las diferencias entre el Modelo de Excelencia EFQM y el CMI, ambas herramientas se basan en enfoques similares. Sin embargo, critican que ninguna proporciona métodos específicos para una implementación exitosa, dejando esta responsabilidad en manos de los gerentes. Respecto al CMI, los autores señalan que Kaplan y Norton ofrecen «detalles vagos» sobre la selección de indicadores de rendimiento, lo que requiere habilidades de gestión para su integración efectiva en la organización.

Epstein y Manzoni (1998) destacan que, aunque el CMI es una herramienta innovadora que ofrece una visión integral de la organización, los autores y empresarios franceses ya estaban utilizando una herramienta similar, el *Tableaux de Bord*, desde hace más de 50 años. A pesar de tratarse de herramientas conceptualmente cercanas, es posible identificar diferencias prácticas en la estructura y flexibilidad de ambos modelos. Mientras que el CMI tiende a establecer una relación más articulada entre objetivos e indicadores, el TC puede variar significativamente entre las diferentes unidades de negocio, persistiendo la necesidad de realizar una revisión constante y un debate continuo sobre los datos subyacentes, las suposiciones y los planes de acción en ambas herramientas.

Bessire y Baker (2005) remarcan el enfoque excesivamente económico de ambas herramientas, que descuida la dimensión política y estratégica del control de gestión, cuestionando la noción de «gran innovación» asociada al CMI y señalando una debilidad compartida con el TC, el uso de metáforas para representar la organización, lo que simplifica en exceso la complejidad de la realidad. Para los autores, el diseño del CMI ortodoxo requiere la participación de

firmas de consultoría si se busca alcanzar los beneficios que Kaplan y Norton sostienen en sus textos.

A pesar de las debilidades y limitaciones especificadas, se destaca la necesidad de establecer medidas de desempeño para la gestión estratégica de las organizaciones. En esta perspectiva, el modelo se encuentra abierto a diversas interpretaciones y aplicaciones. Las críticas aquí expuestas dan cuenta de la necesidad de los profesionales en ciencias económicas de integrar el interés práctico con la confiabilidad académica al momento de decidir sobre la implementación de herramientas de gestión.

### **Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la industria PyME**

Considerando las debilidades y potencialidades de aplicación del CMI en el punto anterior, aquí se realiza un análisis del sistema de medición de desempeño en una industria frigorífica de la región litoral centro del país. La tarea consiste en explicar y evaluar las fortalezas y debilidades del diseño de indicadores integrados, complementando este trabajo con la formulación de criterios para desarrollar un sistema de medición de desempeño que represente una mejora sustancial en el funcionamiento de la organización industrial. En esta línea, se reconocen las limitaciones específicas de la empresa para, posteriormente, proponer recomendaciones que contribuyen a mejorar los procesos de toma de decisiones gerenciales.

Actualmente la organización no dispone de un CMI o un sistema integrado de indicadores. No obstante, se considera la implementación de esta herramienta como parte integral de su proceso de administración estratégica. Aunque los objetivos estratégicos no han sido formalmente establecidos hasta el momento, es importante destacar que, tanto la alta dirección como el personal jerárquico, mantienen una visión clara y cohesiva en cuanto al futuro deseado de la empresa. Este equipo de trabajo opera en plena consonancia con las metas y valores fundamentales de la organización, generando un sólido sentido de pertenencia y compromiso hacia el frigorífico.

Si bien no se han establecido de manera formal los objetivos estratégicos, la organización emplea indicadores específicos que considera relevantes para medir

aspectos críticos de la gestión. Estos indicadores están cuidadosamente alineados con las áreas que se consideran fundamentales para el éxito de la empresa y se refieren prioritariamente a la gestión financiera. El proceso de toma de decisiones en la organización se desarrolla principalmente durante las reuniones semanales del Consejo de Administración, donde participan tanto la Dirección como los responsables de cada área. En estas reuniones, las decisiones se fundamentan principalmente en la evaluación de la rentabilidad y los costos.

En lo que respecta a la formalización de procesos, la organización actualmente no dispone de sistemas específicos documentados, y su estructura organizacional no está explícitamente definida. Esta situación se debe, en parte, a la necesidad de mantener la flexibilidad y la adaptabilidad del frigorífico ante las fluctuantes variables macroeconómicas que caracterizan al sector. Sin embargo, es importante destacar que la formalización juega un papel crucial en el contexto del crecimiento sostenido de la empresa. Esta formalización se justifica por la mayor implicación de diversos *stakeholders* que requieren procesos, estructuras y regulaciones más claras en las relaciones de intercambio. Estos elementos son esenciales para afrontar con éxito los cambios por crecimiento y satisfacer la creciente demanda de información por parte de estos nuevos actores.

Además, es una práctica frecuente que las decisiones se basen en información retrospectiva y se concentren en documentos elaborados principalmente por las áreas contables o financieras, como el balance mensual o la presupuestación a corto plazo, con una participación limitada de otras áreas dentro de la empresa. En términos generales, las decisiones tienden a enfocarse en la resolución de problemas inmediatos, tales como dificultades financieras, desafíos relacionados con el crecimiento, problemas de producción o incidentes laborales. Estas limitaciones son comunes en diversas organizaciones de pequeña y mediana escala en la región, lo que, a su vez, dificulta la implementación de sistemas de medición del desempeño estratégico.

Es importante destacar que, en muchas pequeñas y medianas empresas del sector industrial, la gestión de la información se fundamenta principalmente en la contabilidad patrimonial. Hacia dentro de las organizaciones, es común



encontrarse con desafíos a la hora de establecer quiénes son los usuarios de la información y cómo satisfacer de manera efectiva y oportuna sus diversas necesidades de decisión más allá de las normas contables de publicación.

Además, la ausencia de un plan documentado para la empresa puede representar un obstáculo significativo en diversas áreas críticas. Esto abarca la definición de objetivos por parte del Directorio, la identificación de los recursos y capacidades necesarios para generar valor y satisfacer las demandas de los clientes, así como la identificación de los puntos de gestión clave que requieren seguimiento para lograr una ejecución efectiva de la estrategia.

Para abordar estos desafíos, se propone la creación e implementación de un Mapa Estratégico como herramienta fundamental. Este enfoque busca fomentar nuevas formas de pensamiento estratégico sin la complejidad que puede implicar la implementación completa de un CMI, especialmente en el contexto de pequeñas y medianas empresas industriales.

En una primera etapa, se plantea la implementación de indicadores de gestión en áreas críticas que necesitan una sistematización de datos y donde la empresa reconoce la necesidad de información para respaldar la toma de decisiones. Esto incluye, en la empresa frigorífica, el desarrollo de indicadores económicos y financieros proyectados, así como indicadores de gestión de procesos industriales.

En una segunda etapa, después de superar las dificultades iniciales, se podría considerar la posibilidad de implementar un CMI completo mediante acciones de profesionalización y formalización de la gestión de la información. Estas acciones deben ir acompañadas de herramientas de planificación y sistemas de información y comunicación que respalden el proceso.

Es fundamental reconocer las ventajas y capacidades de los sistemas de medición del desempeño. Estos sistemas pueden ser una herramienta valiosa para resumir y comunicar los objetivos estratégicos, reducir los sesgos de información basados en datos históricos y monetarios, considerar variables estratégicas cualitativas, y alinear los objetivos, indicadores y acciones estratégicas.

En resumen, esta herramienta de gestión puede ser beneficiosa para las pequeñas y medianas empresas industriales, ayudando a ejecutar estrategias de manera más efectiva y promoviendo un pensamiento estratégico renovado. No se debe considerar a la herramienta CMI como un modelo cerrado, esquemático y de orientación corporativa, solo viable a través de la consultoría. El verdadero desafío radica en identificar los criterios de elaboración específicos que cada empresa requiere y en qué medida estos contribuyen al proceso estratégico en su totalidad.

### **Conclusiones**

A partir de la sistematización de los debates referidos al diseño y aplicación del CMI, puede reconocerse una perspectiva crítica vinculada a los criterios de diseño técnico y sus potencialidades de aplicación; y otra, que debate las construcciones teóricas, supuestos conceptuales y marcos metodológicos en los que se inscribe.

La primera perspectiva crítica, vinculada a la práctica gerencial, refiere a la inconsistencia de las relaciones determinísticas (causa–efecto) y unidireccionales (descendente) del modelo. Se debate la propuesta de una herramienta estructurada y genérica que adolece de criterios específicos de implementación y se publicita como útil para todo tipo de organizaciones. La segunda perspectiva crítica, se vincula a la práctica académica, se destaca la falta de evidencia científica para sostener los postulados de los autores ortodoxos. Se reconoce que la herramienta no es una novedad ni implica una idea disruptiva. En su fundamentación, los autores utilizan criterios persuasivos en lugar de argumentaciones demostrativas, utilizan estrategias discursivas que apelan a la emoción y a la legitimación por posición en reemplazo de criterios de validez científica.

A pesar de las debilidades y limitaciones mencionadas, es importante resaltar la necesidad de establecer indicadores de desempeño en la administración estratégica de las organizaciones. Esto requiere proponer alternativas que aporten al diseño de sistemas de información para la gestión.

Si bien esta investigación hace foco en las críticas al diseño del CMI, debe reconocerse ventajas y potencialidades al momento de decidir su implementación:

la capacidad para sintetizar y comunicar los lineamientos estratégicos, la reducción de sesgos de información de datos históricos y monetarios, la consideración de variables estratégicas cualitativas en la medición, la integración de acciones estratégicas en una sola herramienta, la focalización de la gestión en factores críticos de éxito, el alineamiento entre objetivos, indicadores y acciones, entre los más destacados. Las críticas expuestas no implican descartar la utilización del CMI, sino reflexionar sobre las debilidades y limitaciones, fortalezas y potencialidades de una herramienta compleja en contextos de aplicación.

En esta línea, la posibilidad de aplicación de la herramienta en la empresa bajo análisis (una pyme industrial) implica desafíos específicos. En la organización no se establece un proceso formal y documentado de gestión de la estrategia, las decisiones se concentran en variables de corto plazo, las mediciones de desempeño refieren principalmente a indicadores económicos y financieros, y no existe una estructura organizacional institucionalizada. La documentación de gestión se basa en sistemas de información de la contabilidad patrimonial.

Al no contarse con sustentos documentados sobre el plan que pretende seguir la compañía, existen ciertas dificultades para: especificar los objetivos del directorio, reconocer los medios que dispone la empresa para crear valor y atender a sus clientes, e identificar los puntos críticos de gestión que requieren monitorearse para poder llevar a cabo la estrategia. De este modo, se propuso como acción de superación, el diseño e implementación de un Mapa Estratégico como herramienta para generar nuevas lógicas de razonamiento; para en una segunda fase, mediante acciones de profesionalización y formalización de los sistemas de información, evaluar la aplicación de un CMI en su completitud.

En síntesis, esta investigación reconoce y sistematiza críticas de diseño e implantación de sistemas de medición del desempeño aplicados a un caso local, con el propósito de aportar a la mejora del proceso de toma de decisiones gerenciales en organizaciones del medio.

## Referencias bibliográficas

Albertsen, O.A. & Lueg, R. (2014). The balanced scorecard's missing link to compensation: A literature review and an agenda for future research. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

Argüello–Solano, E. & Quesada–López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. *Revista de Ciencias Económicas*, 33(2), 79–122.

Briano, J.C., Freijedo, C.F., Rota, P., Tricoci, G. & Waldbott, C.D.B. (2011). *Sistemas de información gerencial: tecnología para agregar valor a las organizaciones*. Pearson Educación.

Bessire, D. & Baker, C.R. (2005). The French Tableau de bord and the American Balanced Scorecard: a critical analysis. *Critical perspectives on accounting*, 16(6), 645–664.

Cartier, E. (2017). *Apuntes para una teoría del Costo*. La Ley.

Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc. Graw Hill.

Epstein, M. & Manzoni, J.F. (1998). Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to balanced scorecards. *European management journal*, 16(2), 190–203.

García L. y Lugo W. (2013). Diseño e implementación de sistemas de información gerencial: la contabilidad de gestión como criterio de restricción. Anales de: XXXIV Jornadas universitarias de contabilidad y IV Jornadas Internacionales de contabilidad. Santa Fe. FCE–UNL.

Gómez Vieites, Á. y Suarez Rey, C. (2007). *Sistema de información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Alfaomega.

Hansen, D. y Mowen, M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y Control*. Cengage learning editores.

Herrscher, E. (2002). *Contabilidad y gestión*. Macchi.

Horngren, C.; Sundem, G. y Stratto, W. (2006). *Contabilidad administrativa*. Pearson Educación.

Horngren, C; Datar, S. & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Pearson Educación.

Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A. & Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*. 70 (1), 71–79.  
[www.alnap.org/pool/files/balanced-scorecard.pdf](http://www.alnap.org/pool/files/balanced-scorecard.pdf)

Marr, B. & Adams, C. (2004). The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring business excellence*.

Mintzberg, H. (1994). La caída y el ascenso de la Planificación Estratégica. *Harvard Business Review*. Enero–febrero.

Nielsen, C., Lund, M. & Thomsen, P. (2017). Killing the balanced scorecard to improve internal disclosure. *Journal of Intellectual Capital*.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard is a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research*, 11(1), 65–88.

Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F. & Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting & Organizational Change*.

Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.

Tawse, A. & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>.

Voelpel, S.C., Leibold, M. & Eckhoff, R.A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of intellectual capital*.

Volpentesta, J. (2004). *Sistemas administrativos y sistemas de información*. Osmar D. Buyatti

Wongrassamee, S., Simmons, J. E. & Gardiner, P.D. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. Measuring business excellence.

Yardin, A. (2009). *El análisis marginal*. La Ley.

# **El comercio digital y sus implicancias tributarias**

## **El impacto fiscal en la era de la transformación digital**

PABLO ESTEBAN PASSAMONTI / GUSTAVO JAVIER BARÓN /

DANIELA BEATRIZ VEGLIA / ANGELINA MARÍA STRINGHINI

estudiopassamonti@gmail.com / gustavo\_baron@hotmail.com /

danielaveglia@hotmail.com / angiestringhini@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

En el marco de la Convocatoria Especial a Iniciativas de Investigación y Transferencia de la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas dentro del Programa Específico de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación (PROMCE), se ha presentado la iniciativa denominada «El comercio digital en la era de la transformación digital. Implicancias tributarias. Estado de digitalización de las PyMES en la ciudad de Santa Fe». Este capítulo resume el trabajo realizado, concentrando el análisis en el comercio digital y las implicancias que la tributación tiene sobre dicha modalidad de comercialización.

En este nuevo marco de transformación digital que se observa contemporáneamente, la fiscalidad tiene efectos e impactos que deben ser analizados en profundidad. Tanto la obligatoriedad de cumplimentar numerosas exigencias materiales y formales que el sistema tributario impone sobre la actividad económica, como la notoria complejidad que se observa en la interpretación de los hechos imponibles, convergen en situaciones que exigen al máximo al tributarista en el análisis fiscal sobre esta modalidad comercial.

### **Introducción**

La digitalización de los procesos y de los negocios ha tenido y tiene impacto en la forma de llevar adelante las relaciones económicas, así como en nuestra vida diaria y en nuestra forma de relacionarnos en sociedad. Llevándolo al plano comercial, la tecnología y la digitalización han hecho prácticamente que el mercado sea el mundo, con notoria incidencia en una enorme mayoría de procesos administrativos, productivos y de diversa índole.

Tales cambios han impactado a través de grandes modificaciones estructurales y empresariales. En ese orden, el accionar gubernamental en materia tributaria ha actuado en consecuencia, con nuevas y diversas normas y herramientas, pero también transformando su mecanismo de recaudación y control.

El fenómeno tributario, al que puede calificarse de omnipresente, sin dudas repercute en la forma de orientar y llevar a cabo los negocios bajo este nuevo paradigma. Los Estados perseguirán sostener su recaudación para financiar el gasto público, aunque estarán encorsetados bajo los principios históricos del Derecho Tributario brindado por las respectivas Constituciones. Es así que debemos recordar que los contribuyentes deben poder realizar sus actividades en un marco de seguridad jurídica, sin que esto sea soslayado frente a eventuales urgencias recaudatorias.

En este marco, tal escenario de nuevos paradigmas, conjuntamente con una necesaria recaudación y la existencia de principios constitucionales inmutables, generan tensiones que los contribuyentes deben afrontar y resolver. Sin embargo, se debe preservar el equilibrio en la relación jurídico-tributaria, bajo el respeto de los principios y garantías constitucionales.

Serán visibles con seguridad circunstancias diversas que requieran ajustes, modificaciones normativas, y nueva jurisprudencia, que puedan auxiliar a clarificar el nuevo escenario. La mutabilidad en tal contexto es uno de los grandes desafíos de los tributaristas, quienes deben brindar su máximo y diario esfuerzo para anticiparse a las nuevas situaciones.

No solo los Estados sino también los organismos internacionales se han esforzado en adaptar la situación fiscal frente a esta nueva era digital, advirtiendo las implicancias que tiene en la imposición. Este escenario se complejiza aún más ante la presencia de un Estado organizado bajo la forma federal, con la presencia de Estados subnacionales con potestad tributaria.

En ese entendimiento, el propósito de nuestro trabajo de investigación fue el de analizar el impacto que tiene en la fiscalidad este cambio de paradigma que plantea el comercio en la era digital, como también el impacto que la propia fiscalidad tiene sobre este canal comercial ampliamente difundido.



Atento a lo expuesto, nuestra hipótesis de trabajo se apoyó en que el sistema jurídico argentino, contando con un bloque conformado por elementales derechos y garantías del contribuyente frente a la actividad estatal, frente a esta nueva forma de comercialización observada, evidencia cierta carencia de una adecuada delimitación y precisión normativa, que precise el alcance de los hechos imposables generados bajo esta nueva modalidad comercial.

En consecuencia, la falta de certeza y seguridad jurídica puede generar indeseables compromisos que, eventualmente, afecten no solo el normal desenvolvimiento de la actividad privada comercial, sino también derechos o garantías de los particulares. Estas situaciones, además, pueden tener como consecuencia la pérdida de eficiencia y competitividad.

### **Objetivos propuestos**

La investigación tuvo como objetivo principal el abordaje y análisis del comercio digital en la era de la transformación digital, desde la óptica tributaria. Y a través de ella, integrar a profesionales y estudiantes en el camino de la investigación.

En consecuencia, no buscó un fin meramente académico, ni tampoco persiguió convertirse en un simple análisis teórico y/o abstracto de la problemática citada: se buscó generar la aplicación concreta a la economía real de lo investigado, mediante la transferencia de dichos conocimientos en el campo práctico y fáctico.

Así, nuestra investigación se ha centrado en:

- a) Trabajar sobre casos concretos de empresas de la ciudad de Santa Fe, que han iniciado el camino del comercio digital como parte de sus actividades económicas, analizando en forma previa su situación fiscal y su estado de digitalización en el marco de sus actividades comerciales. Esto último se llevó adelante, entre otras, a través de la herramienta «Chequeo Digital» de la UNL.
- b) Realizar un análisis tributario concreto sobre sus actividades, advirtiendo el contexto normativo sobre el cual desarrollan su economía digital, y las implicancias que las actividades desarrolladas tienen en el campo de la imposición, identificando las dificultades propias y específicas en su giro comercial digital.

- c) Transferir, una vez concluidas las labores de investigación, desarrollo y conclusión, los conocimientos prácticos del campo tributario a los entes sobre los cuales se ha trabajado en forma particular con esta propuesta
- d) Divulgar las conclusiones finales, socializando el conocimiento.
- e) Contribuir modestamente a impulsar el debate, con el fin de lograr los necesarios cambios normativos que la realidad impondría frente a este nuevo escenario digital.

### **Metodología empleada**

Para llevar adelante el proyecto de investigación, entendimos apropiado utilizar un método descriptivo–cualitativo, complementado con la utilización de encuestas. Se profundizó en el estudio de la normativa específica para fundamentar la problemática objeto de estudio, conjuntamente con diversas fuentes doctrinarias. Además, se partieron de aspectos generales para luego aplicarlos a los casos concretos objeto de la transferencia «investigación–acción».

El marco metodológico, como estructura fundamental para el desarrollo de esta propuesta, se basó en los siguientes pilares:

- a) Identificación teórica y análisis del marco tributario en el cual se desenvuelve la economía y el comercio digital, ubicando el tema objeto de investigación en su marco conceptual tributario. Se puso especial foco en Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) de la ciudad de Santa Fe que desarrollan o pretenden desarrollar actividades comerciales bajo el formato digital.
- b) Diferenciación de la situación fiscal en los distintos niveles estaduales de la imposición: marco nacional, realidades subnacionales, y contexto normativo internacional. Se destaca que este último tiene cada vez mayor preponderancia en el diseño de la imposición y el accionar de los fiscos.
- c) Recopilación de datos en base a entrevistas, y obtención de información estadística.
- d) Relevamiento general sobre la digitalización de las actividades económicas de las Empresas categorizadas como PyMES de la ciudad de Santa Fe.
- e) Análisis del accionar estatal frente a este nuevo marco digital de comercialización, mediante la identificación de:

- políticas públicas de fomento y acompañamiento frente a esta modalidad, y
- acciones de verificación por parte de distintos fiscos intervinientes.

Una vez cumplidas las pautas anteriores, se interrelacionó y sintetizó la información, para luego realizar la transferencia al medio, usufructuando la experiencia académica y profesional de los integrantes del equipo de investigación. Ello permitió potenciar nuestras conclusiones.

### **Síntesis del tratamiento tributario del comercio digital**

Luego de analizar el marco teórico de referencia, podemos anticipar que las empresas han detectado no solo la potencialidad sino también la necesidad de adaptarse al comercio digital, entendido este como una forma de concreción comercial en donde las partes han interactuado y concertado la operación respectiva en forma electrónica en lugar de hacerlo físicamente; o bien, alternativamente, se ha concretado electrónicamente además de físicamente. Esta nueva forma de hacer negocios tiene un claro impacto en la fiscalidad, en donde tenemos que referenciar y analizar tanto al nivel nacional como al plano subnacional y local.

Así es como observamos que el federalismo argentino no solo tiene connotaciones políticas: también tiene notorias implicancias fiscales. La potestad tributaria dentro del federalismo argentino encuentra su recepción constitucional en la distribución de las prerrogativas gubernamentales sobre la posibilidad de crear y recaudar tributos, además de establecer principios constitucionales que rigen en materia tributaria. Esa definición federal se concreta en la distribución de las potestades tributarias entre la Nación y las Provincias, sin soslayar la denominada «autonomía de los municipios». No obstante, una cuestión superlativa que debe considerarse en el marco analizado es que nuestra Carta Magna no deja lugar a dudas acerca de la importancia de respetar el principio de legalidad para la creación de tributos, siendo necesario justamente que el Congreso Nacional y las Legislaturas Provinciales asuman su condición de únicas instituciones habilitadas a establecer tributos a los ciudadanos.

Así, el principio que reza que «no hay tributo sin ley» es propio de los regímenes republicanos, dado que corresponde a los representantes de la sociedad establecer qué cargas serán soportadas por ella, operando además como una garantía del derecho de propiedad de los individuos frente a la Administración que pretende su recaudación.

Sin embargo, paradójicamente en este principio encontramos quizás uno de los grandes desafíos de la fiscalidad sobre los negocios digitales, que han motivado nuestro trabajo de investigación: ¿es posible que la tributación, ante tal fenómeno expansivo, pueda responder a este nuevo marco con las definiciones y principios tradicionalmente aplicados, o éstos necesitan imperiosamente ser cuestionados y replanteados? Por otra parte, ¿qué repercusiones tiene esta nueva forma de concertación en los negocios, en los gravámenes que genéricamente alcanzan a las rentas y a los consumos en Argentina? Por último, ¿son suficientemente ágiles las respuestas legislativas ante el vendaval evolutivo de los negocios?

En este marco, a lo largo de nuestro estudio se analizaron las características y particularidades de los impuestos nacionales, orientando nuestro enfoque hacia el comercio digital, observándose que, salvo algunas particularidades expresamente previstas en las normativas, no existen diferencias relevantes entre el «comercio tradicional» y el «comercio digital». Sin embargo, se han reconocido normativamente nuevos fenómenos, como el de las «monedas digitales» y la «desmaterialización de las empresas», sin dejar de lado los servicios conexos necesarios para el desarrollo del comercio digital.

Nuestra investigación también afrontó el estudio de los tributos subnacionales, observándose que en el caso del Impuesto sobre los Ingresos Brutos —gravamen que recae sobre la actividad económica a nivel provincial e interprovincial— se evidenciaron los mayores problemas que, desde el punto de vista tributario, afectan a las empresas.

En este contexto, merece destacarse que uno de los principales inconvenientes que trae este impuesto provincial es cómo distribuir los ingresos de una empresa que actúe en diferentes jurisdicciones subnacionales con operaciones bajo la modalidad de comercio digital. Allí es donde se encuentra uno de los principales fo-

cos conflictivos de la imposición, puesto que el comercio digital ha superado las barreras que originaba la distancia, impulsando el comercio interprovincial.

Esto sucede porque las jurisdicciones provinciales oportunamente suscribieron el denominado «Convenio Multilateral». Este instrumento es un pacto entre las 24 jurisdicciones subnacionales destinado a definir la distribución del total de los ingresos de un contribuyente entre las distintas jurisdicciones, para que cada una de ellas grave la proporción de base imponible que le toca, de acuerdo a su ley interna. La firma de este Convenio tuvo como eje coordinar el ejercicio de las potestades tributarias locales, para evitar la existencia de doble o múltiple imposición sobre el mismo hecho imponible (el ingreso del contribuyente).

Sin embargo, es muy importante destacar que este Convenio Multilateral fue aprobado en 1977, y continúa vigente manteniendo inalterable su texto desde hace casi cinco décadas, en atención a que para modificarlo se requiere la decisión unánime de las 24 jurisdicciones.

En consecuencia, uno de los principales escollos observados es la dificultad de determinar correctamente la provincia a la cual asignar la venta realizada, para someterla a gravabilidad. Ello atento a que la normativa actual considera prácticamente que toda empresa, con una mínima actividad de comercio digital, ya posee una «presencia digital» en cada jurisdicción, cuando el Convenio Multilateral no previó (como era de esperar) la forma de distribuir los ingresos generados bajo este canal comercial. Cuando se suscribió el Convenio Multilateral, eran tiempos en donde no existían las operaciones materializadas a través de Internet, ni la digitalización del comercio, con lo cual no se pudo haber pensado en tal momento la forma en que el desarrollo del comercio digital deba considerarse a la hora de la distribución de la base imponible entre dos o más provincias.

Tal situación trató de subsanarse a través de sucesivas resoluciones de la Comisión Arbitral —organismo encargado de interpretar las normas del Convenio Multilateral— pero con fundamentos que no fueron ajenos a la crítica de la doctrina, atento la colisión de sus disposiciones frente a los principios establecidos en el Convenio.

El otro gran problema actual observado para las empresas es la multiplicidad y superposición de regímenes de recaudación en la fuente que, con dudoso respeto

al principio de legalidad, tornan más gravosa la actividad empresarial por la obligatoriedad de anticipación del impuesto. De tal forma, se generan saldos a favor de difícil recupero, resultando más difícil que una PyME pueda emprender con certeza el camino hacia la expansión, aprovechando las posibilidades que el comercio digital ofrece, llegando a nuevos mercados.

Por último, expresamente se abordó en nuestra labor investigativa la problemática del Impuesto de Sellos, gravamen provincial también existente en todas las jurisdicciones subnacionales, que recae básicamente sobre la instrumentación de los negocios. Allí hemos encontrado mayor claridad para su aplicación en el contexto digital, en auxilio de las nuevas normas sobre instrumento y firma digital que se receptaron en nuestro Código Civil y Comercial de la Nación, junto a las previsiones que establece la ley 23548 (de coparticipación federal de impuestos) sobre los requisitos que este gravamen provincial debe tener en su diseño.

Destacamos por su parte que nuestro trabajo investigativo se realizó no solo en base al análisis concreto de la situación de dos empresas de la ciudad de Santa Fe, con experiencia en el comercio digital, sino también con información brindada por la Oficina de Transformación Digital (OSTRAD) de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe de la Vera Cruz, donde se pudo obtener un mayor panorama del comercio digital de las empresas santafesinas. Adicionalmente, se realizó una encuesta sobre 42 empresas del medio, que nos permitieron robustecer nuestras conclusiones que a continuación se exponen.

### **Nuestras conclusiones y acciones de transferencia**

Luego de nuestro trabajo investigativo, podemos sintetizar y reflexionar sobre lo que la digitalización de las Empresas ha producido, tanto en lo económico como en lo tributario:

- 1) La actividad comercial bajo medios digitales ya es una plena realidad. La pandemia potenció este fenómeno, pero no le dio su origen. Mucho antes, las empresas innovadoras ya habían iniciado y desarrollado este camino.
- 2) En cualquier empresa, en esta nueva era, debería plantearse cómo responder de manera efectiva a la creciente digitalización social, no solo para evitar volverse

obsoletos en sus procesos o frente a la competencia, sino también como parte de su crecimiento.

3) Se advierte tanto en la sociedad como desde el propio Estado a la digitalización como parte necesaria del cambio organizacional. En efecto, la digitalización de las organizaciones, de los procesos, y de la vida cotidiana contribuyen a una mayor eficiencia.

4) Atento a este (y otros) cambio(s) que se observan en la realidad, la tributación «corre desde atrás» y opera en desventaja, debiéndose adaptar generalmente *ex post* a los nuevos escenarios, sin mucha capacidad de anticipación. En efecto, observamos una distancia temporal a veces excesiva entre los cambios que la realidad produce, en relación al debido acompañamiento normativo desde el Estado.

5) Esto último se traduce en que una norma pensada para un contexto hoy anacrónico debe aplicarse a realidades novedosas, que dificultan la ya de por sí tensa relación jurídico-tributaria.

6) Sin embargo, muchas veces las modificaciones normativas no se producen por los canales que deberían darse, mediante la aplicación estricta del principio de legalidad, sino por vías alternativas que no son las que el orden jurídico establece.

7) En efecto, interpretaciones emitidas a través de Resoluciones, la creación de regímenes de recaudación que pretenden ahorrar necesarios tiempos y espacios de debate para modificar las normas, o sencillamente mediante prácticas de fiscalización, terminan exponiendo la interpretación sobre hechos imponderables digitales que no se corresponden con las vías legales de creación del derecho positivo vigente.

8) En virtud de lo expuesto, cobra vigencia la importancia de contar con un sistema tributario que logre la suficiente recaudación que de él se espera, como instrumento destinado a la cobertura de los gastos públicos, mediante —entre otras características— la flexibilidad necesaria para adaptarse a las cambiantes situaciones coyunturales.

9) El deber de contribuir es lógico si consideramos que sin tributo no hay Estado. Pero atento al sacrificio que implica exigirle coactivamente al individuo su aporte, el principio de reserva de ley debe constituir una garantía infranqueable sobre la

cual debe descansar la tributación. No se trata solo de una garantía formal, sino que constituye una garantía sustancial.

10) En tal marco legal, no cabe la admisión de atajos en donde un «tributo con disfraz de ingreso a cuenta» surja de disposiciones administrativas, atento su muy difícil o imposible recupero, además de ser erosionados en un contexto inflacionario.

11) Precisamente es en el ámbito de la tributación provincial donde se ven las mayores complejidades impositivas, que deben ser afrontadas en un marco de falta de certeza y cambiante normativa. El Federalismo argentino, presente desde la génesis nacional, sostenido en la forma actual en materia de imposición provincial, opera como una gran fuente de conflictividad para los agentes económicos. En consecuencia, debe recurrirse a una mejor coordinación fiscal interprovincial que permita desenvolver la actividad en un más apropiado contexto tributario.

12) Sin dudas que el comercio y los servicios digitales seguirán creciendo al ritmo del avance de la tecnología, y el crecimiento del país dependerá de cómo se los regule y promueva. La tributación no puede ser el aspecto que impida el desarrollo de los negocios, sino que, por el contrario, debe acompañarlo y alentarlo. No puede convertirse en modo alguno en neutralizador de sus aspectos positivos.

13) Por último, destacamos que todos los resultados obtenidos a través de nuestra labor investigativa han sido plasmados de diversas formas: un trabajo final presentado en el marco de la convocatoria PROMCE, nuevos trabajos en jornadas y congresos nacionales e internacionales, y la transferencia individual sobre las dos empresas objeto de nuestro estudio. Por su parte, se ha organizado su difusión pública para socializar las conclusiones a las cuales se han arribado en el marco de la tarea investigativa.

## **Referencias bibliográficas**

Almada, L. (2021). Convenio Multilateral. El nuevo criterio de atribución de Ingresos del Régimen General a partir del caso Mercado Libre. *Revista Doctrina Tributaria Errepar*. Tomo XLII. Errepar. Cita Digital: EOLDC103227A.



- Atchabaián, A. (2011). *Tributación y desarrollo económico en el federalismo*. La Ley.
- Braccia, M.F. (Dir.) (2019). *Tributación de la economía digital*. La Ley.
- Celdeiro, E. e Imirizaldu, J. (2021). *Impuesto al Valor Agregado Explicado y Comentado*. 15va edición. Errepar.
- Chamatrópulo, M. A. (2022). Sellos. Actos entre ausentes sin firma ológrafa. Dispersión normativa e ilegalidades. *Revista Doctrina Tributaria Errepar*. Tomo XLIII. Errepar. Cita digital: EOLDC105087A.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill Education.
- Curá, J.M. (Dir.). (2015). *Código Civil y Comercial de la Nación Comentado*. La Ley.
- Damarco, J. (2010). *La responsabilidad del Estado en materia impositiva*. La Ley.
- Di Paolo, H. (2021). *El impuesto sobre los ingresos brutos en la Provincia de Santa Fe*. Errepar.
- Di Paolo, H. (2021). La Resolución General (CA) 5/2021 y el comercio electrónico frente al Convenio Multilateral. *Revista Práctica Integral Santa Fe*. Tomo XV. Errepar. Cita Digital: EOLDC103788A.
- Díaz, V.O. (2004). *Impuesto de Sellos. La relevancia tributaria del negocio jurídico instrumentado*. 2da edición. Errepar.
- Egüez, H. y Simesen De Bielke, S.A. (2020). *Convenio Multilateral para el Impuesto sobre los Ingresos Brutos. Análisis Crítico, doctrinario y jurisprudencial*. 2da. edición. La Ley.
- Espeche, S.P. (2019). *Curso de derecho financiero*. 2da. edición. Erreius.
- Kelsen, H. (2018). *Teoría pura del Derecho*. 3ra. edición. Eudeba.

Luchessi, M. (Coord.) (2020). *Tributación internacional en LATAM y nuevas tendencias a partir del COVID-19*. La Ley.

Pérez, D.G. (2020). *Derecho Tributario para el Tercer Milenio. La relación jurídica tributaria. Los nuevos paradigmas a partir de la revolución tecnológica*. Errepar.

Rajmilovich, D. y Peralta, M.G. (2019). *Economía Digital. Tratamiento Impositivo*. La Ley.

Repele, A. (2022). ¿Por qué muchas pymes no quieren vender en otras provincias ajenas a su sede? *Revista Doctrina Tributaria Errepar*. Tomo XLIII. Errepar. Cita digital: EO-LDC104706A.

Reyes, C. (2022). Convenio Multilateral, Régimen General. ¿Existe un criterio de atribución de Ingresos? *Revista Doctrina Tributaria Errepar*. Tomo XLIII. Errepar. Cita digital: EOLDC106408A.

# **El desafío de la valuación de activos intangibles**

## **Herramientas para valorizar desarrollos tecnológicos innovadores**

ANDRÉS, MARÍA FERNANDA / DUFEK, MELINA GUADALUPE / MILT, KARINA /  
LUQUE, MARÍA VICTORIA / SUÁREZ, FRANCISCO  
mfandres@fce.unl.edu.ar / mdufek@rectorado.unl.edu.ar /  
kmilt@rectorado.unl.edu.ar / luquemariavictoria@gmail.com / licsuarezf@gmail.com  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

Se ha presentado la iniciativa denominada «El desafío de la valuación de activos intangibles: Herramientas para valorizar desarrollos tecnológicos innovadores». En este capítulo se resume el trabajo realizado, concentrando el análisis en la valorización de tecnología y en particular profundizando en las técnicas de valuación de activos intangibles, empresas de base científico tecnológicas (EBCT), en el marco de la Convocatoria Especial a Iniciativas de Investigación y Transferencia de la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas dentro del Programa Específico de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación (PROMCE). Este proyecto tuvo la colaboración de Aceleradora Litoral y administración del Parque Tecnológico Litoral Centro SAPEM de la ciudad de Santa Fe y de startups ubicadas en dicho ecosistema.

### **Introducción**

Desde la aparición de la Universidad como institución, su razón de ser ha sido la creación y transferencia del conocimiento. Sin embargo, su misión se ha ido adecuando a la complejidad de la sociedad actual. La sociedad formalmente le había asignado a las universidades y a los centros de investigación, la misión casi exclusiva de producción de conocimiento. Con la revolución industrial se produce un quiebre en la aplicación del conocimiento hacia las ingenierías que luego se desarrollan como ciencias propias. En el siglo XX, las guerras mundiales y la guerra fría impulsan nuevas ciencias como la robótica, la biotecnología, la informática y las telecomunicaciones, profundizando, extendiendo y diluyendo los

límites entre las denominadas ciencias básicas y ciencias aplicadas o, en otros términos, entre la ciencia y la tecnología (Andrés *et al.*, 2022).

La creación de conocimiento científico por sí solo no es suficiente para que la investigación y desarrollo (I+D) se logre transferir al medio y de esta forma, pueda aportar realmente al crecimiento económico. De ahí deriva la importancia de generar procesos adecuados y sólidos de valorización de tecnología para lograr la transferencia del conocimiento. Es necesario que el ciclo se cierre permitiendo que los resultados lleguen y sean exitosamente aplicados en el sector industrial o en el medio socioproductivo (Luque *et al.*, 2022).

La valorización consiste en la aportación de valor a los conocimientos susceptibles de uso económico o social, con el propósito de que resulten de interés a empresas u otro tipo de entidades y, consecuentemente, les lleve a aprovecharlos o a adquirirlos.

Dentro de los procesos de valorización se pueden enmarcar como uno de los ejes centrales la definición de cuánto vale la tecnología, siendo de suma importancia, debido a que a partir de ella se pueden establecer los contratos de licencia de tecnología, transferencia de *know how*, entre otros acuerdos comerciales que tengan por objeto la aplicación del desarrollo en el medio socioproductivo.

La abundancia y el crecimiento en la economía de hoy son promovidos en gran parte, por activos intangibles. Se puede observar que las compañías han creado valor por medio del conocimiento y el desarrollo de ideas novedosas. Con la llegada de las nuevas tecnologías de información la estructura de las empresas ha cambiado drásticamente durante los últimos años y los activos intangibles representan hoy los activos principales de las corporaciones (Chaminade *et al.*, 2004).

El desafío a responder es cuánto vale la tecnología a la hora de realizar una transferencia. Este valor dependerá de un gran número de factores. Pudiendo incluirse, por ejemplo, el tamaño del mercado objetivo para el producto final, las cualidades o ventajas que presenta y el grado de competencia que existe actualmente; no solo teniendo en cuenta el panorama actual sino también futuro de esta tecnología. Además, el valor no será el mismo en caso de existir más de

una empresa interesada en el producto y también habrá que considerar el número de competidores ofreciendo productos similares.

Las *startups* científicas están a la vanguardia de la innovación, aprovechando tecnologías de punta e investigaciones para llevar productos y soluciones revolucionarios al mercado.

### **Objetivos propuestos**

La investigación tuvo como objetivo principal entender la naturaleza de la valorización de tecnología y en particular analizar las técnicas de valuación de activos intangibles. Y a través de ella, integrar a profesionales y estudiantes en el camino de la investigación.

En consecuencia, se intentó desarrollar la aplicación concreta a la economía real de lo investigado, mediante la transferencia de dichos conocimientos en el campo práctico y fáctico.

Así, esta investigación se ha centrado en:

- a) Determinar la estructura teórica que soporta los métodos y procesos de valuación de activos intangibles.
- b) Identificar las herramientas de valuación de activos intangibles existentes a nivel internacional, sus principales ventajas, desventajas, usos, entre otros.
- c) Seleccionar el enfoque más apropiado para valorar activos intangibles de startups de base científico–tecnológica.
- d) Validar la metodología de valuación financiera propuesta en una empresa de base tecnológica.

### **Metodología empleada**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizó un diseño metodológico descriptivo–cualitativo.

Es descriptivo puesto que se abordan elementos conceptuales importantes en la valuación de activos intangibles. Esto supone una fundamentación basada en corrientes teóricas significativas en el tema a su vez que se ilustran los métodos más empleados y su aplicación.

Además, este proyecto usa metodología cualitativa, puesto que se dan algunos rasgos importantes en el método de valoración, partiendo de aspectos generales, para luego centrarse en un caso en particular.

### **Síntesis del desafío de la valuación de activos intangibles y las herramientas para valorizar desarrollos tecnológicos innovadores**

A partir del reconocimiento del rol actual que tienen las instituciones de educación superior, como actores fundamentales en el proceso de generar y transferir conocimiento para apuntalar el desarrollo de economías globalizadas y muy competitivas, los procesos de interacción entre universidad y empresa se tornan críticos. Para transferir conocimiento, con miras al logro de avances aplicados en una disciplina y para conseguir mejoras en la calidad de vida en una economía basada en el conocimiento, resulta necesario poner en práctica nuevos métodos y procesos de transmisión desde las instituciones de educación superior hacia la sociedad en general y al tejido empresarial de forma específica.

Esta elección por una economía basada en el conocimiento y la innovación ha supuesto situar el foco de atención en los centros generadores de conocimiento y tecnología (Universidades), apostando por la valorización de la propiedad intelectual (PI) allí desarrollada, a través de un conjunto de instrumentos de comercialización tecnológica (Siegel y Whight, 2007).

Adicionalmente, la valoración tecnológica tiene como propósito suministrar un valor deseado que encierre incertidumbres y peligros inseparables al proceso de innovación tecnológica (Elói y Santiago, 2008). Sin embargo, Jiménez y Castellanos (2013) refieren la valoración como el impacto que se da en la organización que lo genera o lo adquiere, más el valor monetario del mismo. Ahora bien, los métodos de valoración tecnológica deben tener presente las técnicas tradicionales orientadas a los elementos duros, activos tangibles de la tecnología, como a las técnicas de valoración de los elementos blandos, activos intangibles (Jiménez y Castellanos, 2013). De igual forma Jiménez y Castellanos (2013) y Schuh, Schubert y Wellensiek (2012) destacan que es viable valorar una tecnología determinada en un tiempo y espacio específico a partir del impacto que se da en las capacidades de la organización que posee o desarrolla dicha

tecnología. Asimismo, la valoración tecnológica es un elemento en constante progreso, evoluciona en la medida en que se definen nuevos significados a las palabras que lo componen, valoración y tecnología (Jiménez y Castellanos, 2013). En tal sentido, la valoración de tecnología puede verse como un proceso, otorgándole términos de dinamicidad, flexibilidad, intervalo de tiempo y adaptabilidad (Jiménez y Castellanos, 2013). En consecuencia, la valoración tecnológica es necesaria en varios escenarios, tales como: el análisis y prospectiva tecnológica, transferencia de la tecnología y estrategias de desarrollo técnico (Schuh *et al.*, 2012).

La innovación se ha convertido en un pilar del desarrollo económico mundial, en donde las empresas realizan investigaciones aplicadas a sus procesos productivos que permiten ser más eficientes y tener un valor agregado en el mercado con respecto a su competencia. De esta manera, se presenta una evolución del mundo de los negocios donde los activos intangibles representan un elemento fundamental en el valor de las empresas y, por ende, demanda una actualización de los métodos de valoración, ya que deben considerar las particularidades de los activos de base tecnológica que se desarrollan dentro de las instituciones y que son propensos a ser explotados o negociados en el mercado (Correa García & Correa Mejía, 2016).

A su vez, también es necesario conceptualizar al *know how*. Indagando en la bibliografía se puede encontrar que autores como Llobregat (2007) y Vilorio *et al.* (2008) lo han denominado el «saber hacer» organizacional, comprendiendo conocimientos, procesos, procedimientos y técnicas que derivan en el logro de una capacidad para el desarrollo de un servicio o producto, y que, además, es diferente y difícil de copiar por las demás organizaciones (Bose, 2006; Duan *et al.*, 2008; Kostagiolas y Asonitis, 2009).

La valoración de activos tecnológicos como las patentes requieren de un proceso de seguimiento de metodologías adecuadas y herramientas que faciliten la medición de su valor (Correa *et al.*, 2012). Romero (2010) menciona que valorizar las patentes es un punto fundamental a la hora de negociar ya que genera múltiples beneficios, entre los que se pueden mencionar: 1. Permite conocer el valor de la tecnología que se está negociando, para establecer si el acuerdo final

es conveniente o no. 2. Permite tener información asimétrica, a favor del titular de la patente, que radica en mayores probabilidades de obtener un acuerdo conveniente en cuanto a precio y royalties (de ser aplicable como en una licencia). 3. Con el tiempo, genera *know how* a la hora de aplicar la metodología lo que radica en menores costos al valorizar (se generan patrones comunes en cuanto al tipo de mercado, tipo de innovación, usos apropiados etc.). 4. Permite transmitir conocimiento de valorización de patentes a la comunidad (Gómez Arroyave, 2017).

Esta investigación se enfoca más específicamente en las inversiones en intangibles de áreas de alta tecnología; aquellas áreas en las que la tecnología se considera «de vanguardia», o la tecnología más avanzada disponible. Esto podría ser en la tecnología de las ciencias de la vida, como la biotecnología; o podría abordar igualmente las innovaciones en ingeniería o desarrollo de fármacos, empresas de base científico tecnológicas (EBCT), incluyendo a todas las actividades que se encuentran dentro de la Ley de la Economía del Conocimiento 27570.

Estas empresas tienen la característica de poseer activos intangibles que superan con creces el valor de los activos físicos. Es más, ciertas actividades que son innovación y tecnología intensivas, son en sí mismas un activo intangible muy valioso, no poseyendo quizás activos físicos como pueden tener otras empresas industriales de magnitud.

Resulta importante aclarar que los autores también mencionan que, en la práctica, en aquellos casos en los que no sea posible obtener información que permita aplicar alguno de los métodos propuestos, la bibliografía sugiere realizar la transferencia de tecnología aplicando valores de regalía del 5 % de las ventas futuras por un plazo de tiempo establecido por las partes (dependerá también este período de tiempo si se cuenta con patente o no).

A nivel internacional, se encuentra el International Valuation Standards Council actualmente como un referente de gran validez en los procesos de valoración, pues cuentan con los elementos necesarios para una buena orientación en la valoración de recursos, dejando como resultado un conjunto de estándares y orientaciones para que los valoradores logren llevar a buen término sus



actividades, bajo criterios y métodos unificados y que se contextualizan según el tipo de recurso a valorar.

### **Conclusiones y acciones de transferencia**

En consonancia a lo postulado por los autores relevados, la valorización de las tecnologías desarrolladas en el ámbito universitario, particularmente de aquellas protegibles bajo alguna de las formas de protección de los Derechos de Propiedad Intelectual, resulta necesaria para que las mismas logren ser transferidas al entramado socio productivo y de esta forma se conviertan en verdaderas innovaciones, generando así lograr verdaderos avances aplicados en una disciplina, mejorando la calidad de vida en una economía basada en el conocimiento. De esta forma, implementar acciones de valorización exige poner en práctica un conjunto de habilidades por las que, en general, no se distingue la comunidad científica y requieren de disponer de estructuras específicas puestas a disposición para tal fin (Andrés *et al.*, 2022).

Los resultados también indicaron que los modelos de valuación son importantes, pero no decisivos en el proceso de toma de decisiones utilizado como parámetro para la negociación. Es importante tener en cuenta que, si bien los factores cuantitativos se pueden cuantificar y analizar más fácilmente, los factores cualitativos requieren una evaluación más subjetiva. Una valoración integral de las nuevas empresas científicas debe considerar factores tanto cualitativos como cuantitativos para proporcionar una visión holística de su valor (Andrés y Veglia, 2023).

La valuación tecnológica es un desafío sobre el que, si bien existe bibliografía disponible que describe herramientas concretas para su cálculo, en la práctica no resulta sencillo generar información de valor para la toma de decisiones. El método a utilizar dependerá de muchos factores como ser, el estadio de desarrollo, la información con la que se cuente en el momento de la realización de la valuación y las características del mercado (potenciales adoptantes, tamaño del mercado, protección de los derechos de propiedad intelectual por medio de patentes, entre otros condicionantes), entre otros (Luque *et al.*, 2022).

Es también importante destacar que, si bien existe una gran variedad de métodos disponibles que permiten realizar valoraciones de productos y/o tecnologías,

ningún método por sí solo es suficiente para establecer un valor indiscutible de un desarrollo. En consecuencia, dado que ninguno de los métodos puede dar una valoración completamente cierta del desarrollo o resultado (puesto que lo que se intenta es, en definitiva, predecir el futuro), es recomendable utilizar más de un método a fin de fijar un espacio de negociación razonable; es decir, llegar a definir un valor mínimo aceptable para el desarrollo tecnológico y un valor máximo que sería deseable conseguir.

Si bien en el estado del arte se pudo observar gran cantidad de publicaciones relacionadas con la temática, el desafío que queda es poder aplicar estos métodos en un desarrollo de tecnología a fin de poder validarlos (Luque *et al.*, 2022).

El concepto de expectativas ficticias de Jens Beckert (2016) se cruza con la valoración de empresas emergentes al enfatizar cómo las creencias, narrativas y suposiciones especulativas colectivas pueden moldear el comportamiento de los inversores e impactar la valoración de las *startups* en etapa inicial. Subraya la necesidad de una cuidadosa consideración de estos factores y la importancia de realizar una debida diligencia rigurosa para llegar a una evaluación más precisa del verdadero valor y potencial de una *startup*.

Muniesa y Doganova (2020) sostienen que la valuación financiera legitima ciertas métricas (por ejemplo, el rendimiento futuro) que luego produce una temporalidad particular, que refuerza la percepción financiarizada original del mundo. Esto, necesariamente, tiene implicaciones problemáticas; por ejemplo, existe una desconexión cada vez mayor entre las expectativas tecnológicas y las expectativas financieras, donde estas últimas llegan a importar más (social, política y culturalmente) que las primeras (Andrés y Veglia, 2023).

Por último, es destacable que los resultados obtenidos a través de la labor investigativa han sido plasmados de diversas formas: un trabajo final presentado en el marco de la convocatoria PROMCE, nuevos trabajos en jornadas y congresos nacionales e internacionales, y transferencias individuales sobre dos tesis de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.

## Referencias bibliográficas

Andrés, M.F. & Veglia, D.B. (2023). Valuación de startups científicas, su representación contable e impacto impositivo. En Libro de Resúmenes de la XXVIII Reunión Anual Red Pymes Mercosur, Juan Gabriel Vélez y Hernán Morero (eds.). *Globalización, desarrollo y desigualdad productiva: las pymes ante el desafío de la digitalización*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur, 156–161.

Andrés, M.F.; Dufek, M.; Suarez, F.; Luque, M.V. & Milt, K. (2022). La valorización de tecnologías en la Universidad Nacional del Litoral: la experiencia gestada en el marco del programa capital semilla. En Libro de Resúmenes de la XXVII Reunión Anual Red Pymes Mercosur, Sonia Roitter y Juan Federico (eds.). *El desarrollo territorial en debate: la digitalización y la sustentabilidad ambiental como desafíos y oportunidades para la transformación productiva*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur. ISBN: 978–987–3608–59–9.

Beckert, J. (2016). *Imagined Futures: Fictional expectations and capitalist dynamics*. Cambridge, MA, Harvard University Press.

Bose, S. (2006). Valuation of biotechnology firms: a quantitative modelling methodology. *International Journal of Management and Decision Making*, 7(4), 388–407.

Correa García, J.A & Correa Mejía, D.A. (2016). Los costos y la valoración de activos de base tecnológica. *Revista Pensamiento y Gestión*, N° 31.

Correa, G., J.A., Arango S.,M.D. & Alvarez U.,K.C. (2012). Metodología de valoración para proyectos de transferencia tecnológica universitaria. Caso aplicado – universidad de antioquia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 20(1), 91–106.

Chaminade, C., Escobar, C.G. & Muñoz, P.S. (2004). En busca de una teoría sobre la medición y gestión de los intangibles en la empresa: una aproximación metodológica. *Lecturas sobre intangibles y capital intelectual = Readings on intangibles and intellectual capital* (pp. 183–211). Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA.

Duan, G., Tian, W., Li, L., Xing, M., Zhu, Q., & Wang, R. (2008). A case study on evaluation of hospital «know-how» using contingent valuation method. *Academic Journal of Second Military Medical University*, 29(5), 519–524.

Elói, D. & Santiago, L. (2008). *Avaliar X valorar novas tecnologias: desmistificando conceitos*. Laboratório de Apoio à Decisão e Confiabilidade. Departamento de Engenharia de Produção: Universidade Federal de Minas, 294.

Gómez Arroyave, S. (2017). *Propuesta de una guía de valoración de patentes con las variables cualitativas mínimas*. Instituto Tecnológico Metropolitano de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Jiménez, C.N. & Castellanos, O. (2013). El valor de la tecnología: Enfoques novedosos para su determinación. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8, 8–8.

Kostagiolas, P. & Asonitis, S. (2009). Intangible assets for academic libraries: Definitions, categorization and an exploration of management issues. *Library Management*, 30(6–7), 419–429.

Luque, M.V.; Andrés, M.F.; Dufek, M. & Suarez, F. (2022). Valuación tecnológica como herramienta para lograr que la innovación se transfiera al medio. En Libro de Resúmenes de la XXVII Reunión Anual Red Pymes Mercosur, Sonia Roitter y Juan Federico (eds.). *El desarrollo territorial en debate: la digitalización y la sustentabilidad ambiental como desafíos y oportunidades para la transformación productiva*. Rafaela, Asociación Civil Red Pymes Mercosur. ISBN: 978–987–3608–59–9.

Llobregat, M. (2007). *Temas de propiedad industrial*. La Ley.

Muniesa F., Doganova L. (2020). The time that money requires: Use of the future and critique of the present in financial valuation. *Finance & Society*, 6(2), 95–113.

Romero, J. (2010). *Metodología de Valorización de Patentes de Invención: Caso Universidad de Chile*. Universidad de Chile.

Siegel, D.S. & Wright, M. (2007). Intellectual property: the assessment. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 23, No. 4, pp 529–540.

Schuh, G., Schubert, J. & Wellensiek, M. (2012). Model for the Valuation of a Technology Established in a Manufacturing System. *Procedia CIRP*, 3, 602–607.

Viloria, G., Nevado, D., & López, V. (2008). *Medición y valoración del capital intelectual*. Fundación EOI.

# **El perfil socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto y su impacto presupuestario en el marco del desarrollo del plan estratégico local**

OLIVARES, PABLO / BARLETTA, MARÍA ALICIA / GIMÉNEZ PUENTES, MARÍA PÍA  
polivare80@yahoo.com.ar / barlettaali@gmail.com / piagimenez07@gmail.com

## **Introducción**

El presente proyecto tuvo su intervención concreta en la ciudad de Venado Tuerto, estableciendo vinculación directa con el Municipio de dicha localidad. La importancia de contar con información sistematizada y a nivel local es que se promovió el siguiente trabajo de investigación–acción, donde se diseñó el perfil socioproductivo, se sistematizó información a dicha escala y se construyó un conjunto de indicadores relevantes que permitieron estudiar y describir las principales y potenciales áreas productivas de desarrollo de la ciudad.

El trabajo realizado significó un aporte sustancial a la construcción del Plan Estratégico Local que elaboró el gobierno local y el cual se encontraba en su etapa de diagnóstico a la hora de emprender el trabajo.

## **Objetivos del proyecto**

El objetivo general del proyecto era construir el perfil socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto en el marco del Plan de Desarrollo Estratégico llevado a cabo por el Municipio.

Para el alcance del mismo, se buscó concretar el alcance de los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar y sistematizar indicadores socioproductivos y económicos de la ciudad, así como pautas para su actualización periódica, tendientes al análisis y monitoreo del comportamiento del sector socioproductivo.
- Caracterizar la economía local y sus actores estratégicos para la formulación de políticas públicas relevantes para el sector.
- Analizar la estructura presupuestaria del municipio, en particular los recursos propios, para el desarrollo de acciones que busquen potenciar y fortalecer el perfil socioproductivo de la localidad.

## **Metodología utilizada**

En cuanto al método de investigación empleado, la iniciativa tuvo un enfoque *de tipo cuantitativo*, de carácter descriptivo. Siguiendo a Hernández Sampieri (2014), una investigación cuantitativa se fundamenta en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado. Este tipo de investigación conlleva a un proceso secuencial y deductivo. Al término de la investigación se debe lograr una generalización de resultados, predicciones, control de fenómenos y la posibilidad de elaborar réplicas con dicha investigación.

Para comenzar se llevó a cabo la búsqueda de información estadística desagregada a la escala territorial propuesta (ciudad de Venado Tuerto), a los fines de elaborar y caracterizar el perfil socioproductivo, insumo relevante para la elaboración de su Plan Estratégico Participativo del municipio.

Luego, se comenzó con el procesamiento y la sistematización de la información a los fines de construir los indicadores más relevantes del perfil socioproductivo. Las diversas fuentes de información secundaria se obtuvieron a distintas escalas, tanto a nivel nacional, provincial y municipal. Entre las principales fuentes de información se pueden mencionar, el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos, el Observatorio Laboral de la Provincia de Santa Fe, la Plataforma de Oferta Industrial de Santa Fe, Registro Único de Producciones Primarias, entre otros. Específicamente, los indicadores seleccionados contribuyeron a la caracterización de la evolución de actividad económica de la localidad según sectores productivos más representativos.

El informe se estructuró según principales sectores y ramas de actividad económica teniendo en cuenta la disponibilidad de información (empleo público y privado, comportamiento del sector de la construcción, el sector industrial, el sector comercial, el sector agropecuario y el sector externo) para el período 2017–2022.

Se buscó estandarizar las series de datos seleccionados (tipo de medición, unidad de medida, etc.) a los fines de generar criterios comunes que faciliten el trabajo y comparabilidad con otras regiones.

La guía técnica de indicadores facilitó la actualización de la información, en la misma se expuso la descripción del indicador, la unidad de medida, la periodicidad de actualización, la fuente de dónde se extrajo, la serie de datos de que se tiene registro, entre otras. Cabe señalar que el sistema de indicadores elaborado permite continuar con el monitoreo y control de la condición socioproductiva de la ciudad de manera sostenida en el tiempo dada las características de las fuentes de información utilizadas.

Otro insumo relevante fue la construcción de una base general de indicadores, donde se expuso la descripción de los indicadores seleccionados con el objeto de poder reconocer las cuestiones técnicas y operativas de actualización de los mismos.

Por último, se realizó un análisis presupuestario según los objetivos propuestos en el proyecto, buscando desarrollar una visión estratégica a partir de dicha herramienta de planificación.

## **Desarrollo**

Para la elaboración del informe socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto se comenzó por la búsqueda y recopilación de las fuentes de información tanto primarias como secundarias a la escala territorial objeto de estudio. En una primera instancia se propuso un índice tentativo de ejes temáticos a desarrollar que contribuya a la caracterización y análisis del perfil. Luego, en función de la disponibilidad de información, se seleccionaron los indicadores más relevantes.

El informe socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto contó con un total de 31 indicadores nucleados en 6 ejes temáticos. Las series de datos fueron anuales.

A continuación, se procedió al procesamiento y sistematización de los indicadores socioproductivos, exponiendo la información de manera agregada y utilizando la estadística descriptiva como herramienta de análisis. El formato seleccionado para la exposición de la información fueron las tablas resúmenes y gráficos según el tipo de indicador expuesto.

La actualización de la información insumo para la elaboración del perfil depende de la naturaleza de los indicadores seleccionados para cada sector económico



productivo bajo estudio. Es decir que, se cuenta con una multiplicidad de fuentes (públicas y privadas) que exhiben criterios de actualización diferentes. Sin embargo, esto no resultó una limitación ya que por el contrario promovió un trabajo más situado, diverso y complementario, recuperando la sinergia pública–privada en la descripción de la condición productiva de la ciudad. Cabe señalar que se diseñó una base de actualización de la información recuperando, a partir de las mismas, las principales características de los indicadores (definición, alcance, unidad de medida, instrumento de recolección y sus características, entre otros).

A continuación, se exponen los ejes temáticos e indicadores trabajados en el presente informe diagnóstico, insumo relevante para el diseño del Plan Estratégico de la ciudad:

- Caracterización del Empleo Local a partir de la Encuesta Permanente de Hogares llevada a cabo por la Municipalidad de Venado Tuerto, la evolución del empleo privado registrado proveniente del Observatorio Laboral de la Provincia de Santa Fe y el empleo público a distintas escalas territoriales (local, provincial y nacional). Asimismo, se expuso la Población Inactiva de la ciudad. Por último, se presentaron indicadores sobre políticas públicas locales, en materia de empleo, desarrolladas por la municipalidad.
- Luego se caracterizó la estructura productiva según sectores económicos relevantes: Sector de la construcción (superficie autorizada); Sector industrial, exponiendo la oferta industrial disponible en la localidad por rubro y actividades; Sector comercial, detallando los establecimientos activos y las principales ramas de actividad económica; Sector agropecuario, oferta disponible según actividades productivas desarrolladas; Sector externo, la oferta exportable de la ciudad, destinos y principales productos.

Más del 50 % de los indicadores expuestos estuvieron concentrados en el eje empleo, dato que resulta diferenciador al resto de las localidades, ya que el municipio cuenta con el diseño de una EPH a nivel local. Le siguen en orden de prioridad, en función de la información disponible, los ejes de sector externo y comercio.

Por otro lado, se elaboró una guía de análisis presupuestario con el objeto de escrutar el proceso de ahorro–inversión–financiamiento, composición de recursos tendiente a observar el nivel de dependencia de recursos de otras jurisdicciones, identificación de recursos vinculados a las actividades económicas de la localidad, composición de gastos según clasificaciones económicas y por objeto. Además, se contempló que el análisis se realice tanto con un enfoque estático como dinámico (por estática comparada). Para este último enfoque se previó la expresión de todos los datos en moneda constante.

Se gestionaron los datos «en crudo» de la ejecución presupuestaria, tanto de ingresos como de gastos, de la Municipalidad de Venado Tuerto de los 4 últimos ejercicios presupuestarios: 2019, 2020, 2021 y 2022.

Se identificaron los clasificadores presupuestarios de recursos y gastos y su derivación en el plan de cuentas utilizado identificando la lógica analítico–sintética de dicho plan.

Se realizaron trabajos de depuración de diversa índole y se seleccionó el nivel analítico apropiado para el análisis buscado según la guía indicada precedentemente.

Con los datos de IPC publicados por el INDEC se construyeron los coeficientes para expresar en moneda constante los importes de los 4 ejercicios analizados, utilizando 2022 como año base.

Se llevó a cabo el análisis conforme a la Guía, el cual fue luego expuesto en un informe específico. Se relevaron distintos indicadores de publicación regular que expresen la evolución de actividades económicas.

Del análisis de los múltiples indicadores identificados surgió que la disponibilidad de información primaria a nivel localidad como elemento crítico para la construcción y la determinación de valores periódicos del indicador.

Ello se constituyó en una limitante para la construcción de un indicador. Por ejemplo, los datos de PBI, de PBG y los indicadores sintéticos de actividad económica elaborados tanto por organismos públicos como por instituciones privadas responden a agregados nacionales o provinciales tienen como información primaria datos agregados a nivel nacional o provincial, pero sin posibilidades de desagregación confiable a nivel local.

Además, el relevamiento de experiencias de construcción de información de actividad económica propiamente dicha a nivel local no arrojó casos testigos con solvencia metodológica.

Por ello se pasó al relevamiento de experiencias de indicadores sobre variables que puedan considerarse una «proxy» de la actividad económica local. En este sentido, la base imponible declarada para el pago del Derecho de Registro e Inspección municipal resultó ser la de mayor confiabilidad.

Siguiendo esta última línea los indicadores elaborados a partir de los datos de facturación declarada por los contribuyentes del Derecho de Registro e Inspección municipal (o tributo análogo) permiten obtener un indicador útil.

De un relevamiento realizado se observó que el Centro de Información Económica dependiente de la Municipalidad de Rosario ha llevado a cabo una experiencia de interés en la construcción del Indicador Mensual de Facturación de la ciudad de Rosario. Dicha experiencia ya cuenta con una elaboración metodológica de sustento, implementación operativa, cálculos mensuales, publicaciones mensuales, revisiones y registro de desafíos de tipo operativos cuya resolución constituye condición necesaria para tal implementación operativa.

Tal experiencia ha posibilitado que este proyecto pueda concretar una sugerencia al Municipio de Venado Tuerto que no solo consiste en un marco metodológico de base sino también el complemento de las condiciones necesarias para su implementación (necesidad que el sistema de declaraciones juradas del Derecho de Registro e Inspección sea 100 % digital y con desagregación obligatoria de base imponible por cada actividad con facturación durante el mes; depuración de base de datos; resolución de situaciones singulares; etc.).

### **Reflexiones finales**

El trabajo realizado alcanzó los objetivos propuestos. En lo que refiere a la elaboración del perfil socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto (su contenido, fuentes de información y formato) los tiempos para su ejecución fueron adecuados, sea anticipando algunas tareas y posponiendo otras respecto de la programación inicial, a los fines de adecuarse al *timing* del proceso de elaboración y presentación pública del documento diagnóstico del Plan

Estratégico de Venado Tuerto por parte del área del Municipio a cargo de la coordinación de dicho Plan.

Tal *timing* exógeno al proyecto implicó que las instancias de publicación del mismo debieran realizarse con posterioridad a que el Municipio presentara públicamente el documento diagnóstico del Plan Estratégico.

En cuanto a las tareas que implicaban el análisis de las ejecuciones de recursos y gastos del Municipio se realizaron durante 2022 para los ejercicios 2019 a 2021. Para el análisis de los valores de las ejecuciones del ejercicio 2022 tuvo que esperarse a que los mismos estuvieran disponibles en el mes de febrero de 2023 a partir del cual se efectuó el análisis de este último ejercicio.

En cuanto al relevamiento de posibles indicadores mensuales relacionados con la actividad económica local el mismo pudo ser realizado con normalidad.

A modo de cierre, se exponen los principales productos objetivos a partir del presente trabajo:

- La elaboración de un documento que expone en profundidad el perfil socioproductivo de la ciudad de Venado Tuerto, un contenido inédito dado que, hasta la ejecución de este proyecto, dicha localidad no contaba con un documento que integrara distintos aspectos de la estructura económica de la ciudad.
- Una propuesta metodológica para la actualización periódica del informe socioproductivo con una ficha de fuentes de datos para ejecutarla.
- La realización de un análisis de la ejecución de recursos y gastos de la Municipalidad local durante los últimos 4 años.
- Y, por último, una propuesta al Municipio para la elaboración de un indicador de facturación de la ciudad con frecuencia mensual que pueda ser utilizado como una «proxy» de la actividad económica local.

## **Referencias bibliográficas**

Borja, J. (2000). *Ciudad y Ciudadanía. Dos notas*. Institut de Ciències Polítiques Socials– Universitat Autònoma de Barcelona. Working paper.

De Lezana, J.M.R. (2005). Nuevos instrumentos de gestión pública y participación ciudadana. *Mediatika. Cuadernos de Medios de Comunicación*, (11).

- Ferrucci, R. (2002). *Instrumental para el análisis de la economía argentina*. Macchi.
- Hevia, A (2003). *Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Iglesias Alonso, Á. (2018). La Planificación Estratégica como instrumento de gestión pública en el gobierno local: Análisis de caso. *Cuadernos De Gestión*, 10(1), 101–120.  
<https://ojs.ehu.eus/index.php/CG/article/view/19052>
- Johnson, R. y Kuby, P. (2004). *Estadística elemental: Lo esencial*. Thomson.
- Lapelle, H. (2015). Construyendo un indicador de actividad mensual para la región Rosario. *SaberEs*, (7), 3–27.
- Llach, J.J. y Grotz, M. (2013). *Federales y Unitarios en el Siglo XXI*. Temas.
- Musgrave, R. y Musgrave, P. (1992). *Hacienda pública: teórica y aplicada*. Mc Graw–Hill.
- Sampieri Hernandez, R; Collado Fernandez, C. y Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw–Hill Interamericana.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.
- Santos, A.T. (2016). Las funciones del presupuesto público en la economía. Revisando los fundamentos y las experiencias. *Revista Universitaria Ruta*, 18(2), 111–130.
- Valencia, W.A. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial data*, 19(1), 28–32.
- Vásquez Avellaneda, D.M. y Navarrete Peñuela, M. (2014). La Gobernabilidad Local en el contexto de la nueva gestión pública: requisito para la gestión ambiental urbana. *Revista Luna Azul*, (39), 63–88.
- Yépez Martínez, B., Módenes Cabrerizo, J. A. & López Colás, J. (2007). *Demografía y gestión local: los observatorios socioeconómicos de la provincia de Barcelona*.

# **El rol del Contador de la empresa concursada en el ejercicio del deber de colaboración y su relación con el deber de vigilancia del síndico**

GARCÍA VILLAREAL, ANTONIO LUIS / GONZALEZ RUEDA, NIEVES / MACIEL, MILAGROS / PANE, MARÍA DE LOS MILAGROS / PRONO LUCILA INÉS / PRONO VANRRELL, JOSEFINA INÉS / RIVERO, JULIA  
antonio\_lgarcia@hotmail.com / nievesgonzalez@gmail.com / macielmilagros98@gmail.com / milipane94@hotmail.com / liprono@gmail.com / josefinaiprono@gmail.com / juurivero@hotmail.com

## **Introducción**

Históricamente, la quiebra nace como una forma especial de tutela de los derechos de los acreedores ante la falta de pago por parte del deudor; que conducía a la liquidación de los bienes del deudor insolvente para hacer frente a sus acreencias. Con los años, se fueron elaborando diferentes mecanismos jurisdiccionales tendientes a dar solución a los conflictos del deudor insolvente con sus acreedores, sin llegar a la liquidación de los bienes del mismo y evitar así las graves consecuencias personales para el fallido.

Estos mecanismos buscan lograr que el deudor insolvente reorganice su estructura financiera, no solo para superar el estado de cesación de pagos en el que se encuentra, sino también para solucionar las verdaderas causas que originaron ese estado de crisis empresarial.

En la actualidad, cuando hablamos de concurso preventivo, como su nombre lo indica, hacemos referencia a un proceso judicial de prevención y reorganización, que, materializado en un acuerdo preventivo, busca poner fin a la situación de insolvencia sin tener que proceder a la liquidación de los bienes del deudor. El objetivo del acuerdo es lograr cancelar los créditos que tiene el deudor con el conjunto de acreedores a través de modalidades que la misma ley 24522 propone en el artículo 43, permitiendo que el mismo pueda continuar con su actividad.

Toda actividad económica se desarrolla en un contexto socioeconómico particular, que pone en manifiesto los múltiples factores y actores que pueden influir en el ejercicio de la misma. En este contexto actual de globalización son muchas las circunstancias que pueden influir y afectar la solvencia de las empresas, dejando en evidencia que la incapacidad de satisfacer, con medios regulares de pago, las

deudas vencidas y exigibles, es un fenómeno que afecta cada vez a más empresarios.

A partir de esta situación, se desprende el interés en investigar dicha problemática de insolvencia patrimonial, pero centrándonos en la empresa concursada y en el rol del profesional de ciencias económicas que trabaja con ella, para así poder brindar herramientas y soluciones factibles para que las empresas superen el estado de cesación de pagos, teniendo presente el principio de «empresa en marcha» y su deber de colaboración con la sindicatura concursal.

Cuando pensamos en desequilibrios económicos, son múltiples las causas que pueden generarlos, ya sean internas como externas. Las primeras refieren al entorno propio de la empresa y sus directores, y las externas a aquellas que provienen del contexto social, político y socio-económico en el cual se encuentra inserta, pero con la característica común de que todas ellas afectan negativamente al ente. Entre ellas podemos nombrar la falta de liquidez y crisis del capital de trabajo, inhabilidad para cumplir o mantener indicadores financieros razonables y fuerzas externas difíciles de resolver.

En lo que respecta a la profesión del contador público, éste tiene un rol fundamental en el desarrollo del concurso, no solo por la función de síndico que le asigna la ley, como órgano del proceso y funcionario auxiliar de la justicia, sino también como profesionales, asesores de la empresa concursada. De hecho, en la práctica profesional, la presentación concursal de una empresa y el desarrollo del proceso concursal, requiere insoslayablemente de una labor conjunta y mancomunada de abogados y contadores.

De esta forma y teniendo presente el papel relevante que asume el contador público, creemos necesario brindar soluciones a los distintos obstáculos que se le presentan al momento de intervenir, asesorar y colaborar con la empresa concursada en el camino de obtener el acuerdo preventivo y cumplir con el mismo, para lograr así superar el estado de insolvencia y mantener una empresa económicamente viable.

En la redacción de la ley de Concursos y Quiebras se puede observar la importancia del deber de colaboración de la empresa concursada para con el síndico designado, con la finalidad de que el proceso transcurra, en todas sus

etapas, de la mejor forma posible y con la celeridad requerida, hasta llegar a su objetivo: homologación del acuerdo preventivo.

Tal es así, que desde la presentación concursal se le da participación al contador independiente, como certificante de cierta documentación que la deudora debe presentar:

Acompañar un estado detallado y valorado del activo y pasivo actualizado a la fecha de presentación, con indicación precisa de su composición, las normas seguidas para su valorización, la ubicación, estado y gravamen de los bienes y demás datos necesarios para conocer debidamente el patrimonio. Este estado de situación patrimonial debe ser acompañado con dictamen suscripto por contador público nacional.<sup>1</sup>

En base a todo lo expuesto, nace nuestro interés de poner en evidencia el importante rol que cumple el contador público que cuenta con una formación profesional que le permite tener una visión integradora de la situación, disponiendo de los recursos suficientes para elaborar soluciones estratégicas que reviertan la situación de crisis de la empresa, valiéndose de herramientas preventivas y de saneamiento. Su papel es fundamental, no solo durante el proceso concursal, sino también con posterioridad, más precisamente durante la etapa de cumplimiento de acuerdo y más allá de la misma, brindando el asesoramiento imprescindible para que la empresa pueda definitivamente reinsertarse en la actividad que desarrolla.

## **Objetivos**

### **–Generales**

Los procesos concursales son procesos en los que, además de los intereses privados del deudor y sus acreedores, se encuentran en juego intereses sociales —la fuente de trabajo; su inserción en la sociedad, entre otros—, lo cual denota la importancia que una empresa tiene en la sociedad, y de allí la necesidad de procurar su conservación, mediante la regulación de herramientas e institutos legales que posibiliten la superación del estado de cesación de pagos; sin descuidar los legítimos intereses de los acreedores; de modo tal de que imperen

---

<sup>1</sup> Adolfo A. N. Roullion, *Régimen General de Concursos y Quiebras Ley 24.522*. Art 11 inciso 3.17° ed. actualizada. Astrea, 2017.



dos principios neurálgicos del derecho concursal, cuales son: el principio de igualdad de acreedores y la continuación de empresa en marcha.

En los juicios concursales existen, amén de los intereses privados, otros intereses, públicos, generales o sociales (que fundan la existencia de normas imperativas, indispensables para los interesados), y que exigen mayores poderes del Juez, tornando estos procesos en prevalentemente inquisitorios.<sup>2</sup>

Cuando el Contador Público debe actuar profesionalmente en el ámbito de los procesos concursales, surgen así una serie de interrogantes, tales como: ¿cuál es el ámbito de su competencia? ¿Qué actividades específicas debe desarrollar dentro y fuera del proceso concursal? ¿Cuenta con herramientas académicas adecuadas para actuar?

–Específicos

Específicamente y en lo que respecta a nuestra área, los puntos a investigar refieren al asesoramiento por parte del contador a las empresas durante el proceso concursal, y a los directivos, personal administrativo y/o personal encargado de la gestión de la misma, para un manejo integral de aquella y para la prevención de crisis.

Así, mencionamos como tales:

- Asesorar a las empresas durante el proceso concursal:
  - Exteriorización del estado de cesación de pagos y sus hechos reveladores
  - Documentación a presentar para la apertura del proceso concursal
  - Cumplimiento en la presentación de la documentación solicitada por la sindicatura concursal durante el proceso.
  - Análisis y determinación del alcance de las insinuaciones efectuadas por pretensos acreedores que procuran incorporarse al pasivo concursal.
  - Planificación integral de una propuesta de pago factible para superar el estado de insolvencia.
  - Cumplimiento de la gestión empresarial y acuerdos con acreedores
  - Viabilidad de la subsistencia de la empresa en el mercado.

---

<sup>2</sup> Prono, Ricardo S. *Derecho Concursal Procesal (adaptada al Código Civil y Comercial)*. Thompson Reuters La Ley, p. 56., 2017.

- Asesorar y capacitar al Directorio, personal administrativo y/o personal encargado para la gestión integral de la empresa en la obtención de medidas de saneamiento y métodos preventivos de crisis:
  - Gestiones administrativas y contables.
  - Reestructuración del pasivo y reorganización empresarial
  - Proyecciones financieras y administración de fondos

## **Metodología**

En el desarrollo de la investigación se emplearon métodos y técnicas de la investigación científica, las cuales permitieron poner en manifiesto el rol del contador, profesional independiente, en los procesos concursales.

Dentro de los métodos y técnicas utilizadas, se encuentran los métodos cualitativos para la recolección de datos:

- Método de investigación observacional, asistiendo a la empresa, para tener conocimiento de la dinámica y actividad diaria de la entidad, y así poder determinar las problemáticas generales (cuestiones típicas y habituales en todos los procesos concursales), como así también cuestiones controversiales o complejas puntuales, que se den en este proceso concursal bajo análisis. También destacamos el diálogo fluido no solo con los directivos y empleados administrativos de la empresa, sino con su contador externo, que es quien brinda a la sindicatura toda la documentación requerida en el proceso.
- Método de investigación científica: análisis de la doctrina y jurisprudencia; y material bibliográfico relacionado con la temática, para luego aplicarlo en el caso concreto.
- Entrevistas/consultas con los múltiples actores que intervienen en el proceso concursal (empresa concursada, síndico, acreedores, etc.); para recabar información y demás datos relevantes.
- Grupos de enfoque: conversaciones colectivas o entrevistas de grupo con los miembros de la institución.
- Estudio de casos, tomando como base el proceso concursal de «B & Z SA» que detallaremos a lo largo del trabajo.

Los métodos empíricos utilizados en la realización de entrevistas al director de B&Z SA y al contador de la empresa, se realizaron con el propósito de conocer las problemáticas actuales que se presentan habitualmente. Se diseñaron y aplicaron entrevistas y encuestas a directores, personal administrativo y contadores de la empresa con el propósito de detectar deficiencias en la planeación económica financiera del ente y posibles métodos de rehabilitación y prevención de crisis. Se busca encontrar soluciones factibles a la problemática planteada, identificando los factores claves que llevaron al ente a su estado de cesación de pagos y detectar los hechos reveladores de crisis, que sean pasibles de subsanar; ayudando a lograr así una eficiente proyección financiera y adopción de medidas correctivas y preventivas.

### **Desarrollo**

Para que el proceso concursal y/o falencial sea exitoso, es fundamental contar con un debido asesoramiento jurídico y contable en la materia, como así también con una vinculación interrelacionada de manera constante y fluida entre todos los actores que intervienen en dicho proceso (deudor, síndico, asesores externos — tanto contadores públicos como abogados especialistas en la materia— juez, acreedores, etc.). Este intercambio recíproco y constante entre las distintas partes del proceso es indispensable para lograr transitar un proceso concursal con la celeridad y profesionalismo requerido. «El deber de cooperación se funda en el interés público que está en juego en los procesos concursales, y no constituye un deber moral, sino jurídico».<sup>3</sup>

En nuestro sistema legal vigente, se cuenta con una legislación suficiente que permite adoptar soluciones para sortear la crisis de las empresas sin recurrir a los remedios establecidos en la Ley de Concursos y Quiebras, donde se traslada el costo a los acreedores. Así, la Ley General de Sociedades, con normas de reorganización, capitalización y liquidación, brinda herramientas para evitar afectar a los terceros que interactúan con el ente. Los profesionales de ciencias económicas, como así los abogados internos, al momento de asesorar a una empresa que está atravesando una situación de crisis, deben considerar estas

---

<sup>3</sup> Germán E. Gerbaudo en el *Diario Comercial, Económico y Empresarial* Nro. 154. Fecha 14/03/2018.

herramientas que brindan las diferentes legislaciones, para atenuar el impacto sobre el mercado y los terceros de esa crisis empresarial, como remedios o medidas extrajudiciales posibles, evitando así trasladar a los acreedores las consecuencias originadas por el ente en un proceso concursal.

En este sentido, tanto el contador como el abogado interno de la empresa potencialmente concursada, son los primeros en percibir y tomar conciencia de los problemas económicos y financieros que está atravesando el ente. De allí la importancia de la función preventiva: tanto en el asesoramiento cotidiano (de manera de poder evitar o morigerar las causas internas que puedan derivar en el estado de insolvencia) como así también a la hora de advertir aquella alarma de antesala del estado de cesación de pagos, a los fines de guiar y aconsejar a la empresa de manera diligente, razonable y conveniente, procurando la solución preventiva de la crisis. Aún más, reiteramos: será crucial la intervención de estos profesionales durante el proceso concursal o falencial de la empresa en la que trabajan, por cuanto —probablemente— serán quienes tengan a cargo el diálogo con la sindicatura, el cumplimiento de los requerimientos que dicho órgano formule a la empresa concursada, la puesta a disposición de la información que se necesite. En definitiva: si bien el deber de colaboración está en cabeza del sujeto deudor, en la práctica muy frecuentemente sucede que quienes lo materializan terminan siendo el contador y/o el abogado interno de la concursada/fallida.

La planeación es una de las herramientas más importantes en la toma de decisiones ya que la planeación administrativa y financiera permite, entre otras cuestiones, la optimización de recursos de la empresa, ya sea para recuperar la entidad económica en el concurso preventivo o para lograr la mejor oferta que permita la rehabilitación de la misma. Es por eso que los asesores jurídicos y contables deben interpretar la situación de la organización a través de los estados financieros y respaldos documentales y contables, libros societarios y demás información que refleje el desenvolvimiento de la marcha del negocio, proyectando todos los panoramas posibles que en un futuro podrán darse.

Se tendrá presente que el factor más importante para la toma de decisiones administrativas es el conocimiento de los hechos. Los estados contables revelan

mucha información sobre la empresa, incluyendo datos de solvencia y estabilidad, fuentes de financiamiento e inversiones, productividad, capacidad para generar recursos líquidos, etc. El saber interpretarlos significa una fuente valiosa de información que permite orientar a los directivos en la toma de decisiones. En este sentido, es fundamental la participación del contador público ya que el manejo de los estados contables es su campo de acción, siendo profesionales con el entrenamiento y experiencia para analizarlos e interpretarlos, de manera tal de coadyuvar con el empresario en la gestión y toma de decisiones.

Es pertinente mencionar, asimismo, el principio contable de «empresa en marcha» que refiere a la permanencia en el futuro de una organización, en la medida que continuará con las operaciones centrales del negocio. Es decir, se trata de una empresa funcionando que no va a cerrar, o al menos no lo hará en el corto plazo (un año). Es responsabilidad del auditor considerar la correcta utilización por parte de la gerencia del supuesto de empresa en marcha en la preparación de los estados financieros, si existen incertidumbres significativas sobre la capacidad de la entidad para continuar como empresa en marcha que deban ser revelados en los estados financieros.

Como dijéramos, la importancia del mantenimiento de la empresa en marcha radica no solo en el interés de sus propietarios, sino también en el impacto social y económico que tiene una organización en el contexto donde se desenvuelve. Asimismo, el mantenimiento de la empresa en actividad reviste radical interés para los propios acreedores, ya que el alcance de sus expectativas de cobro se encuentra directamente ligado a las chances que tiene la empresa de mantener su giro habitual del modo más eficiente y eficaz posible.

## **Conclusión**

Teniendo presente que cuando hablamos de procesos concursales nos encontramos frente a una multiplicidad de agentes y sujetos intervinientes, dónde cada uno de ellos tiene pretensiones y objetivos propios, se advierte claramente la contraposición de intereses: la deudora buscará superar su insolvencia y reestructurarse económica y financieramente, los acreedores querrán cobrar sus créditos, el síndico buscará obtener toda la información posible para emitir una

opinión objetiva e imparcial, y el juez tratará de decidir lo que crea conveniente en función del expediente que se forme.

En este punto, pudimos ratificar las ideas liminares que habíamos esbozado al comienzo de la investigación, respecto del contador de la empresa: si bien tiene un rol fundamental en su asesoramiento y acompañamiento, se encuentra en una situación intermedia. Esto es así ya que, si bien no demuestra un interés particular en el proceso, debe participar del mismo en colaboración con su cliente para cumplir con todos los requerimientos que se le formulen. Aún más —y como adelantáramos *ut supra*— muchas veces es éste quien se relaciona cotidiana y constantemente con el síndico del concurso, y quien actúa como vocero de la empresa.

No se puede soslayar que, ante a esta situación, las dificultades que suelen observarse en la práctica son la información incompleta o desactualizada, la falta de documentación respaldatoria, una contabilidad atrasada, papeles desorganizados, entre otras.

Otro de los obstáculos que suelen manifestarse tiene que ver con la falta de conocimiento por parte del contador y/o abogado de la empresa concursada. Esto generalmente ocurre cuando el servicio es tercerizado a un profesional o estudio independiente, o bien cuando éstos no llevan suficiente tiempo en funciones, lo cual dificulta el conocimiento a fondo de la operatoria del ente.

De lo observado, investigado y analizado, podemos concluir que resulta fundamental que los abogados y contadores que trabajan asesorando empresas, estén debidamente capacitados en las áreas más relevantes que exige dicho asesoramiento (financiera, gestión, societaria, concursal).

Puntualmente, en lo que respecta a la situación de insolvencia, la actuación de estos profesionales no se cesa con la presentación concursal, sino que muchas veces se potencia, pues son los intermediadores entre la empresa fallida o concursada y el síndico, el juez, los abogados de acreedores, etc. En cuanto a los distintos indicios de alertas de una posible crisis empresarial, son estos profesionales quienes tienen los conocimientos para identificarlos e interpretarlos de forma oportuna.

En definitiva: un asesoramiento integral y diligente por parte de profesionales como contadores y abogados prestado a la empresa *in bonis* puede ser una circunstancia que, aunque no determinante, sí condicionante, para evitar que la misma devenga en insolvente. De más está decir que los hechos que pueden llevar a un sujeto a estar en estado de cesación de pagos son múltiples, son una yuxtaposición de causas exógenas y endógenas, con lo cual responsabilizar de ello a los profesionales asesores de la empresa sería ilógico. Sin embargo, consideramos que si se realiza un seguimiento pormenorizado de la actividad comercial, se lleva la contabilidad y los libros societarios (y demás documentación societaria) de manera prolija, regular y en forma, y se mantiene una comunicación constante con los directivos de la empresa, en un marco de confianza y responsabilidad; será beneficioso o bien para advertir la antesala de la insolvencia y poder hacer frente a la misma antes de que se configure plenamente el estado de cesación de pagos, o bien para poder tomar la decisión del concursamiento preventivo «a tiempo», cuando aún no es demasiado tarde, y poder preparar una presentación concursal seria, fundada y en cumplimiento de todos los requisitos formales que exige el art. 11 de la normativa concursal.

Finalmente, durante el proceso concursal, la actuación de estos profesionales también adquirirá relevancia por cuanto, al ser conocedores de la documentación que se debe aportar (antes y durante el trámite) y de los tecnicismos y lenguaje contable y jurídico tanto de los informes y requerimientos de la sindicatura como así también de las resoluciones del juez y de las peticiones de otros sujetos interesados; el concursado y fallido probablemente recurra a su contador y abogado como «interlocutor» de todo aquello, y «delegue» en éstos su deber de colaboración, cooperación e información. Así pues, muchas veces estos profesionales internos de la empresa concursada o fallida terminan teniendo una participación activa y crucial en el proceso concursal, aunque de manera silenciosa y oculta detrás de la figura del deudor, su cliente.

## Referencias bibliográficas

Gerbaudo, G.E. *Diario Comercial, Económico y Empresarial*, Nro. 154, 14.03.2018.

Prono, R.S. (2018). *Derecho Concursal Procesal* (adaptado al Código Civil y Comercial). 1° edición. Thompson Reuters La Ley.

Rivera, J.C., Roitman, H. y Vítolo, D.R. (2009). *Ley de Concursos y Quiebras*. 3era. edición actualizada. Tomo III. Rubinzal–Culzoni.

Rouillon, A.A.N. (2017). *Régimen de Concursos y Quiebras. Ley 24.522*. 17° ed. actualizada. Astrea.

Tonón, A. (1988). *Derecho Concursal I. Instituciones Generales*. Depalma.



# **El rol de las tecnologías de la información en la formación del Contador Público**

Un análisis crítico de la implementación de herramientas  
tecnológicas en la carrera de Contador Público  
de la Facultad de Ciencias Económicas  
de la Universidad Nacional del Litoral

EMIR ESPINOZA / MARIANELA GUTIERREZ / ALEJANDRO HOSCH /  
HUGO FREYRE / FERNANDO RODRÍGUEZ  
emirgespinoza@gmail.com / gutierrezmarianela88@gmail.com / alehosch@gmail.com /  
hugofranciscofreyre@gmail.com / fernandorodriguez\_10@hotmail.com  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

## **Introducción**

Las tecnologías de la información (TI) han experimentado una transformación profunda en la profesión contable en las últimas décadas. Estas innovaciones tecnológicas han revolucionado la forma en que los contadores públicos abordan su trabajo diario y han tenido un impacto significativo en el campo de actuación profesional en su conjunto. En lugar de depender de procesos manuales que eran propensos a errores y consumían tiempo, los contadores públicos ahora tienen a su disposición un amplio abanico de herramientas tecnológicas que les permiten automatizar tareas, mejorar la calidad de la información financiera, reducir errores y, lo que es más importante, aumentar la eficiencia y la efectividad en la toma de decisiones.

La capacidad de procesar grandes volúmenes de datos en tiempo real, la automatización de tareas de rutina, la generación de informes más precisos y la posibilidad de llevar a cabo análisis financieros avanzados son solo algunas de las ventajas que las TI han brindado a los profesionales de las ciencias económicas. Este avance tecnológico ha posicionado a los profesionales como asesores clave para las organizaciones, permitiéndoles ofrecer información financiera estratégica que va más allá de la simple recopilación de datos.

Sin embargo, a medida que la tecnología continúa avanzando a pasos agigantados, la formación de futuros contadores públicos enfrenta un desafío importante:

adaptarse a esta nueva realidad. La brecha entre lo que se enseña en las aulas universitarias y las habilidades necesarias en el mundo laboral se ha ampliado. La formación académica tradicional, que a menudo se centra en la teoría contable y la práctica manual, debe evolucionar para garantizar que los estudiantes estén preparados para un mercado laboral en constante evolución.

Este capítulo se adentra en el análisis de la implementación de herramientas tecnológicas en la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE–UNL). Nuestra investigación surge de la preocupación por esta brecha creciente entre los contenidos disciplinares y las demandas del ejercicio profesional en un mundo globalizado en constante cambio. El objetivo fundamental es evaluar cómo las herramientas tecnológicas pueden ser incorporadas de manera efectiva en la formación de contadores públicos y, así, achicar la brecha existente entre la teoría académica y la práctica profesional.

A medida que avanzamos en esta exploración, analizaremos en detalle la percepción de docentes y estudiantes, los programas académicos vigentes, y presentaremos recomendaciones para mejorar la integración de las TIC en la formación contable. Nuestro enfoque está en sintonía con la idea de que la adaptación y evolución son esenciales para asegurar que los futuros contadores públicos sean líderes competentes y actualizados en su campo en un mundo impulsado por la tecnología.

### **Objetivos de investigación**

La finalidad de la presente investigación consiste en realizar una evaluación de la formación en la carrera de Contador Público (CP) en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE–UNL) en relación con las Tecnologías de la Información (TI).

En primer lugar, el objetivo general es analizar la propuesta académica de la carrera de CP en términos de la implementación de herramientas tecnológicas y su aplicabilidad en la práctica profesional. De manera más específica, se busca indagar en las herramientas tecnológicas utilizadas en materias relacionadas con las actividades reservadas del CP. Se trata de identificar herramientas esenciales

para la práctica actual y su relevancia con respecto a las actividades profesionales específicas, señalando posibles herramientas tecnológicas que puedan ser incorporadas en la formación que contribuirían a la capacitación de futuros profesionales. Además, se propone analizar las competencias tecnológicas requeridas en el mercado laboral actual explorando cómo estas pueden fortalecerse a través de la oferta académica de la FCE–UNL. Estos objetivos se orientan hacia una formación más relevante y adecuada a las demandas del mundo laboral contemporáneo.

### **Metodología y análisis**

La estrategia metodológica fue de carácter cuantitativo, buscando indagar sobre el punto de vista de los protagonistas. Se relevaron y analizaron 16 programas de asignaturas vinculadas a las actividades reservadas del CP y se enviaron encuestas a 16 docentes responsables de dichas cátedras correspondientes al Plan de Estudio 2019 de la carrera de Contador Público en la FCE–UNL. Estas asignaturas incluyen áreas específicas, que se detallan a continuación:

*Área Contable y Auditoría:* Contabilidad I, Contabilidad II, Contabilidad III, Contabilidad IV, Contabilidad V y Auditoría

*Área de Costos:* Costos I y Costos II

*Área de Impuestos:* Teoría y Técnica Impositiva I y Teoría y Técnica Impositiva II

*Área jurídica:* Sociedades, Derecho del Trabajo e Instituciones de la Seguridad Social y Concursos y Títulos Valores

*Propuestas transversales a diferentes áreas:* Taller de Práctica Profesional I, Taller de Práctica Profesional II y Práctica Profesional Supervisada

Para llevar a cabo este análisis se trabajó con tres aspectos: 1) relevamiento y análisis de los programas de materias vinculadas a las actividades reservadas del CP; 2) percepción de los docentes y 3) percepción de los estudiantes.

De las encuestas a docentes, se obtuvo un total de 14 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta del 87,50 %. Las encuestas se diseñaron para evaluar la incorporación de las TIC en diversos aspectos del proceso educativo, incluyendo la mención de las TIC en los programas de las asignaturas, su uso en la

enseñanza y la evaluación, y la percepción de los docentes sobre su implementación.

Por su parte, para obtener información acerca de la percepción de los estudiantes respecto a la utilización de TIC en la carrera de CP se trabajó con el envío de una encuesta a aquellos que hayan cursado o estén cursando la Práctica Profesional Supervisada (PPS) durante el período 2020 a 2022. Este grupo de estudiantes, que según datos de la Secretaría Académica de la FCE–UNL era un total de 95, presenta particularidades que son relevantes para el objetivo de investigación porque registran un grado de avance importante en la carrera, tienen contacto con el mundo del trabajo y han cursado y/o aprobado la mayoría de las materias analizadas. Además, la PPS es una figura nueva dentro del plan de estudio aprobado en 2019. Del total de 95, se recibieron 50 respuestas, lo que representa un 52,63 %.

### **Análisis de los Programas de Asignaturas Aprobados**

Nos propusimos indagar si los programas analizados vinculados a las actividades reservadas de la carrera de Contador Público mencionan la utilización de TICs en alguno de sus componentes (enseñanza, objetivos, contenidos y evaluación) y los resultados fueron los que se exponen en la siguiente tabla:

Condición	Cantidad	%
SI	5	31.25 %
NO	11	68.75 %
Total	16	100.00 %

**Fuente:** elaboración propia en base al relevamiento de los programas.

Este análisis permite inferir un hallazgo significativo que es que el 68,75 % de los programas de asignaturas relacionadas con la carrera de CP en la FCE–UNL no menciona la utilización de TIC en ningún momento. Esto sugiere una falta de mención explícita de la importancia de las TIC en la formación de los futuros contadores públicos.

En 5 oportunidades se mencionan las TIC solo en el componente de enseñanza, en 2 oportunidades solo en los objetivos de la materia, en 3 oportunidades solo en

los contenidos de la materia y en ningún caso se menciona la utilización de TIC en la instancia de evaluación. A continuación, se expone un cuadro (Espinoza y otros, 2022), de doble entrada donde se puede observar la situación de los programas por materia y por área disciplinar analizada:

Área	Asignatura	Menciona la utilización de TICs vinculadas a las actividades reservadas de la carrera de Contador Público en							
		Propuesta de enseñanza		Objetivos de la asignatura		Contenidos		Etapa de evaluación, regularidad y promoción	
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Contabilidad y Auditoría	Contabilidad I		X		X		X		X
	Contabilidad II	X		X		X			X
	Contabilidad III	X			X		X		X
	Contabilidad IV		X		X		X		X
	Contabilidad V		X		X		X		X
	Auditoría		X		X		X		X
Costos	Costos I		X		X		X		X
	Costos II		X		X		X		X
Impuestos	T y T I	X			X		X		X
	T y T II		X		X		X		X
Jurídica	Sociedades		X		X		X		X
	Derecho Laboral		X		X		X		X
	Concursos y Títulos Valores		X		X		X		X
Talleres y PPS	Taller PI I	X		X		X			X
	Taller PI I	X			X	X			X
	PPS		X		X		X		X
<b>Totales</b>		<b>5</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>16</b>

Las asignaturas que han incorporado Tecnologías de la Información (TI) en sus planes de estudio mencionan diversas estrategias, tales como: En el caso de Contabilidad II, se aprecia una utilización significativa de TI, que se traduce en el empleo de estudios de casos y simulaciones, complementados con el uso de un software de gestión contable. Por su parte, en Contabilidad III, se hace referencia a la utilización de planillas de cálculo, específicamente Microsoft Excel o alguna alternativa tecnológica similar, aunque no se precisa detalladamente esta última opción. Teoría y Técnica Impositiva I ha concebido una aproximación pedagógica que busca estimular la atención de los estudiantes mediante el acceso a recursos en línea, como sitios web de entidades relevantes en la materia, por ejemplo, la Administración Federal de Ingresos Públicos o la Administración Provincial de Impuestos. Este enfoque tiene como objetivo motivar a los alumnos a explorar estas plataformas web en busca de información pertinente para el tema discutido en el aula, que afecta a los contribuyentes. En el contexto de Taller de Práctica Integradora I, se destaca que la metodología propuesta implica el uso de software específico en el proceso de práctica. Esto permite a los estudiantes adquirir una comprensión más profunda de la importancia que revisten las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en los procedimientos administrativos y contables de las organizaciones.

### **Percepción de los docentes respecto al uso de TIC**

En este apartado nos centramos en la indagación de lo que sucede realmente en la práctica docente. Es decir, más allá de los programas aprobados, cómo se desarrollan los contenidos teóricos y prácticos y cuál es la relación con las TIC. Esta mirada fue fundamental ya que los programas fueron aprobados en el año 2019 y la pandemia SARS–COVID 19 (2020) hizo que se acelere el uso y la implementación de herramientas tecnológicas que no habían sido contempladas en el proceso de acreditación de la carrera de CP (2019).

El 86 % de los docentes encuestados informó que utiliza TIC en el desarrollo de los contenidos teóricos y prácticos de sus asignaturas. Este resultado es alentador.

dor, ya que indica que la gran mayoría de los docentes reconocen la importancia de las TIC como herramientas de enseñanza, a pesar de no estar incorporado explícitamente en los programas aprobados.

Sin embargo, el hecho de que solo el 34 % de los docentes utilice TIC en la instancia de evaluación de sus asignaturas sugiere un área donde se podría expandir la implementación. De este porcentaje, el 83 % utiliza aulas virtuales y el 17 % emplea software o planillas. Ampliar el uso de las TIC en las evaluaciones podría fomentar un enfoque más integral en la formación contable y preparar a los estudiantes para un entorno laboral que requiere competencias digitales.

#### *Utilización de sistemas informáticos contables y de gestión*

El 11 % de los docentes respondió que utiliza algún sistema informático contable y de gestión para el desarrollo de los contenidos de sus asignaturas. El 39 % utiliza aplicaciones de ofimática como Excel y Word, mientras que el 46 % emplea herramientas en línea y solo el 4 % no utiliza ninguna herramienta. Tal como se observa, existe diversidad en las herramientas específicas utilizadas, pero aún es muy bajo el porcentaje de materias que involucran en su dictado a la utilización de software contable y de gestión.

#### *Percepción de las posibilidades de implementar TIC*

Un aspecto alentador es que el 67 % de los docentes considera que es posible implementar nuevas TIC en el proceso de aprendizaje, utilizando los recursos disponibles en la Facultad. Esta percepción positiva sugiere que existe un potencial que podrá ser explotado para la expansión de las TIC en la formación contable.

#### *Ventajas reconocidas de las TIC*

El 85 % de los docentes respondió que la ventaja más importante de las TIC es el manejo de herramientas vinculadas a la práctica laboral y/o profesional por parte de los estudiantes. Este resultado refleja una conciencia compartida de que las TIC son fundamentales para equipar a los estudiantes con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos de un mercado laboral en constante evolución.

### *Percepción de los estudiantes respecto al uso de las TIC*

La formación de contadores públicos (CP) debe mantenerse al día con los avances tecnológicos, y las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son esenciales en la actualidad. Esta sección se basa en datos de encuestas a estudiantes que realizaron o están realizando Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) en áreas contables y afines durante el período 2020–2022. Los resultados destacan la percepción de los estudiantes sobre la integración de las TIC en su formación y la necesidad de mejorar esta integración para satisfacer las demandas del mercado laboral.

Las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) son una oportunidad importante para que los estudiantes adquieran experiencia en situaciones de la vida real.

Se realizaron encuestas a un total de 95 estudiantes que llevaron a cabo o estaban llevando a cabo sus Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) en áreas relacionadas con la Contabilidad, Costos, Impuestos, Laboral, Auditoría y Societario y Concursos y Quiebras, durante el período 2020–2022. Se recibieron 50 respuestas, lo que representa una tasa de respuesta del 52,63 %.

Las encuestas se diseñaron para evaluar la percepción de los estudiantes sobre la incorporación de las TIC en su formación, la idoneidad de las herramientas actuales y las áreas en las que se podrían integrar mejor las TIC. Los resultados arrojados fueron los siguientes:

#### *Tipo de Organización en PPS*

El 84 % de los estudiantes realizaron sus PPS en organizaciones privadas, mientras que el 16 % lo hizo en organizaciones públicas. Esto sugiere que la mayoría de los estudiantes que hicieron PPS en los dos primeros años desde su implementación tienen contacto con el sector privado, donde las demandas tecnológicas suelen ser aún más exigentes.

#### *Áreas de incumbencias de PPS*

El 76 % de los estudiantes llevó a cabo sus PPS en áreas vinculadas a Contabilidad, Costos, Impuestos o Laboral. El 20 % se centró en Auditoría y Control Interno, y el 4 % trabajó en áreas de Sociedades y Concursos y Quiebras. La con-



centración en áreas contables y afines es relevante, ya que estas áreas a menudo requieren habilidades tecnológicas avanzadas.

#### *Percepción de las TIC en la formación*

El 98 % de los estudiantes considera que se podrían incorporar otras herramientas TIC en el dictado de las materias, basados en su experiencia en las PPS. Esto indica un alto grado de conciencia entre los estudiantes sobre la necesidad de mejorar la integración de las TIC en su formación.

#### *Suficiencia de las herramientas TIC en la carrera*

El 94 % de los estudiantes respondió que las herramientas TIC desarrolladas en la carrera de Contador Público no son suficientes para su desempeño laboral. Esta percepción destaca una brecha significativa entre la formación actual y las expectativas de los estudiantes en relación con las habilidades tecnológicas requeridas en el mundo profesional.

### **Conclusiones**

La transformación tecnológica ha modificado significativamente el panorama de la profesión contable en las últimas décadas. Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han proporcionado a los contadores públicos (CP) herramientas para automatizar tareas, mejorar la calidad de la información financiera, reducir errores y aumentar la eficiencia en la toma de decisiones. Sin embargo, la brecha entre lo que se enseña en las aulas universitarias y las habilidades requeridas en el mundo laboral se ha ampliado.

Nuestra investigación se centró en la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE–UNL) y abordó esta brecha creciente. Los hallazgos de nuestras encuestas a docentes y estudiantes arrojaron luz sobre la implementación actual de las TIC en la formación de CP y la percepción de los actores involucrados.

Los docentes, en su mayoría, reconocen la importancia de las TIC y las utilizan en la enseñanza. Sin embargo, la falta de mención explícita de las TIC en los programas de asignaturas es una preocupación, ya que podría estar limitando las

oportunidades de los estudiantes para adquirir habilidades tecnológicas esenciales. El uso de las TIC en las evaluaciones también es limitado, lo que sugiere un área de expansión. La diversidad de herramientas específicas utilizadas por los docentes podría indicar una falta de estandarización.

Los estudiantes que realizaron Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) en áreas contables y afines expresaron una clara percepción de la insuficiencia de las herramientas TIC en su formación. Casi todos los estudiantes creen que se podrían incorporar más TIC en las asignaturas, y la gran mayoría considera que las herramientas actuales no son suficientes para su desempeño laboral.

Nuestros hallazgos que son meramente preliminares destacan la necesidad de mejorar la integración de las TIC en la formación de CP en la FCE–UNL. En un mundo donde las TIC son fundamentales en la profesión contable, la adaptación y evolución de la formación del profesional en ciencias económicas son esenciales. Los contadores públicos del futuro deben estar bien preparados para enfrentar los desafíos tecnológicos en un mercado laboral en constante evolución. La integración efectiva de las TIC en la formación de contadores públicos no es una opción, sino una necesidad para garantizar la relevancia y la calidad de la educación en ciencias económicas.

Nuestra investigación ofrece algunas pistas sobre áreas de mejora y sirve como un llamado a la reflexión para avanzar en el camino para que los futuros contadores públicos estén equipados con las habilidades necesarias que el entorno profesional requiere y que es cada vez más tecnológico.

## **Referencias bibliográficas**

Bruner, J. y Olson, D. (1973). Aprendizaje por experiencia directa y aprendizaje por experiencia mediatizada. *Revista Perspectivas*. UNESCO.

Consejo Profesional de Ciencias Económicas–Cámara II. Gestión de tecnologías de información, ¿área de gestión para el profesional en Ciencias Económicas?: <https://youtu.be/OEIBVXqOCpg>

*Informe sobre resultados de la encuesta a estudiantes y docentes de FCE.* Octubre 2021. FCE, UNL.

Litwin, E. (2005). *Tecnologías educativas en tiempos de internet*. Amorrortu editores.

Temporetti, F. (2007). Proceso educativo y malestar en las circunstancias actuales. *Humus Revista del profesorado de la Escuela Normal Superior* N° 32, Año 1, N° 1.

Temporetti, F. (2008). *Retos educativos del siglo XXI desde la perspectiva de América Latina*. Ciclo de conferencias Internacionales.

Temporetti, F. (2014). Entre la escalera ascendente y la espiral recurrente. Los procesos de adquisición de conocimiento, en la educación formal, en tiempos de textos e hipertextos. *Itinerarios Educativos la revista del INDI*. Año 7, N° 7. Pág. 83–97. FHUC, UNL.

Thomson Reuters (2019). *Cómo convertirte en el contador del futuro*. Disponible en: <https://www.thomsonreuters.com.ar/es/soluciones-fiscales-contables-gestion/blog-contadores/como-convertirte-en-el-contador-del-futuro.html>

# **Factores que afectan la oferta y la demanda del servicio de Transporte Urbano de Pasajeros**

## **Impactos de la pandemia**

GIMÉNEZ PUENTES, MARÍA PÍA / MAS, MARIA MAGDALENA / REGOLI, ROA SILVIA  
piagimenez07@gmail.com / mamagmas@gmail.com / regoliroa@gmail.com  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

El presente trabajo de investigación–acción, desarrollado en el marco de Programa para el Fortalecimiento de la Investigación en Ciencias Económicas (PROMCE) de la FCE–UNL, surgió a partir de la iniciativa de trabajo conjunto con la Dirección de Movilidad de la Municipalidad de Santa Fe.

Los resultados alcanzados fueron insumos importantes e inéditos en materia de construcción de indicadores operativos en cuanto a la oferta del servicio de Transporte Público de Pasajeros (TPP), lo que luego derivó en la construcción de un Índice De Eficiencia (IDE), no solo por empresas prestadoras sino por líneas urbanas de TPP. Asimismo, se han llevado a cabo estudios de tipo exploratorio para indagar la condición actual del servicio.

Es de destacar que, hasta ese momento, la Dirección de Movilidad de la Municipalidad de Santa Fe, no contaba con un instrumento de dichas características. Por lo que fue un aporte muy importante para los hacedores de políticas públicas a la hora de regular el servicio.

De lo expuesto, es relevante mencionar que, luego del análisis efectuado, quedaron futuras líneas de investigación a profundizar y/o desarrollar.

Por último, destacar la sinergia que surgió entre el ámbito académico y la administración pública local que permitió el desarrollo de un trabajo colaborativo, coordinado y de transferencia de alto alcance.

### **Objetivos**

El objetivo general del proyecto era analizar algunos de los factores que afectan la demanda y la oferta del Transporte Urbano de Pasajeros con el fin de encontrar y proponer posibles estrategias tendientes a mejorar el servicio. Específicamente,

se buscaba determinar si hubo cambios en el patrón de movilidad de los usuarios del servicio post pandemia que afecten la demanda del servicio y generar desarrollos teóricos que aporten al debate sobre la reestructuración de los subsidios al transporte a partir de información sobre localidades seleccionadas de Argentina.

Se pudo determinar que hubo cambios importantes en el patrón de movilidad. Las causas del mismo, quedan para una futura investigación, fundamentalmente por falta de tiempo.

Además, por otro lado, se han generado coeficientes teóricos que podrían contribuir en la discusión de la estructura y organización de las empresas de transporte y también sobre las condiciones de futuras licitaciones.

Sin embargo, el objetivo más importante cumplido, fue la capacitación que adquirieron las alumnas becarias integrantes del equipo en lo que se refiere a la metodología de investigación, como a conocer la problemática del servicio de transporte. Esto dio la posibilidad de que ellas homologaran las PPS (Prácticas Profesionales Supervisadas).

## **Metodología**

La presente investigación presentó un abordaje mixto, cuali-cuanti, de tipo descriptivo-explicativo. Se entiende por abordaje mixto, recuperando a Hernandez Sampieri (2008), aquel que representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Se realizó una selección de material bibliográfico sobre conceptos básicos de regulación del transporte urbano destinada a facilitar la comunicación de los integrantes. Luego se procedió a la búsqueda, selección y análisis de bibliografía específica relativa a subsidios y a determinantes de la demanda de transporte, como al análisis de eficiencia en el servicio de TPP.

La principal fuente de información se obtuvo de la Dirección de Movilidad de la Municipalidad de Santa Fe. Luego de la selección de la información brindada por

este organismo, se procedió a la sistematización de la misma, a partir de diversas técnicas.

A lo largo de estos meses se concretaron más de 8 reuniones de trabajo entre miembros del grupo y miembros de la Dirección. Esta dinámica de encuentros tuvo su culminación el pasado 27 de mayo en la FCE. Durante la misma, se procedió al intercambio entre integrantes del grupo y profesionales de la Dirección, y gestores públicos locales a los fines de construir un discurso colectivo, recuperar las principales ideas, aportes y opiniones.

### **Desarrollo del Trabajo Realizado**

El presente proyecto investigación–acción enmarca una serie de actividades investigativas, las mismas se detallan a continuación:

- Revisión bibliográfica según las líneas de investigación propuesta en el marco del presente proyecto. Los temas estudiados y abordados fueron: tarifas, subsidios, Curva Envolvente de Datos (DEA) e Indicadores de Eficiencia (Frecuencia– Velocidad Comercial–Ocupación e Índice de Pasajeros por Km Recorridos, entre otros).
- Reuniones del equipo de trabajo a los fines de brindar los principales contenidos base para el estudio del sector transporte, objeto de estudio de la iniciativa. Las mismas se llevaron a cabo cada 15 días.
- Firma de un Convenio entre la FCE y la Dirección de Movilidad del municipio de la ciudad de Santa Fe.
- Coordinación de reuniones técnicas con el personal de la Dirección de Movilidad del municipio de la ciudad de Santa Fe. En las mismas se acordaron las diversas acciones a desarrollarse en el semestre de trabajo para alcanzar el desarrollo de las diversas líneas de investigación.
- Participación en eventos académicos: talleres y jornadas. Los mismos fueron un elemento importante en la formación de los recursos humanos del equipo de trabajo.
- Recopilación de información de fuentes secundarias, brindadas especialmente con el organismo participante del proyecto PROMCE.

- Sistematización y procesamiento de la información suministrada por la Dirección de Movilidad de la Municipalidad de Santa Fe en función de los diferentes tópicos trabajados.
- Elaboración de informes técnicos y de investigación.
- Elaboración de informes de Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) por parte de las alumnas de la carrera de Contador Público. Primer Informe presentado: diciembre de 2022 – Segundo Informe a presentar: julio de 2023.
- Construcción de una metodología para medir la eficiencia del sistema de transporte en la ciudad de Santa Fe, dicho resultado es la transferencia del presente proyecto de investigación–acción.
- Elaboración de una publicación científica en el marco del presente PROMCE.

### **Resultados alcanzados**

La presente iniciativa se desarrolló sin inconvenientes, se tuvo una buena sinergia de trabajo entre el equipo de la Facultad de Ciencias Económicas y la Dirección de Movilidad de la Municipalidad de Santa Fe producto del desarrollo de acciones articuladas y coordinadas.

Se deja constancia a partir del trabajo realizado de la potencialidad que se genera cuando se fusionan las actividades académicas–investigación con la gestión pública, facilitando de ese modo la investigación aplicada de alto impacto.

Dos resultados valiosos fueron la homologación con la materia Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) de las dos estudiantes integrantes de la iniciativa.

Otro resultado fundamental en la realización de esta investigación y que se proyecta hacia futuras investigaciones fue la firma del Convenio entre la Facultad de Ciencias Económica de la Universidad Nacional del Litoral y la Dirección de Movilidad de la Municipalidad de la ciudad de Santa Fe, generando una sinergia entre integrantes del grupo de investigación de la FCE–UNL y los profesionales de la Dirección, con el fin de construir un discurso colectivo, recuperando las principales ideas, aportes y opiniones.

Además, se pudo lograr una articulación de distintos saberes, consolidar un lenguaje común para cada uno de los miembros participantes del PROMCE, que eran docentes del área de economía y de matemáticas, y estudiantes de Ciencias Económicas.

Se logró la conformación de equipos especializados en temas específicos, como es el caso de la problemática del transporte urbano de pasajeros, lo cual es muy importante. Asimismo, la articulación con un organismo público permitió acceder a la información relevante y poder aclarar todas las dudas que iban surgiendo en el trabajo del PROMCE, durante el procesamiento de la información.

La retroalimentación con el equipo técnico de la Dirección de Movilidad de Transporte de la Municipalidad de Santa Fe, permitió la elaboración de un producto útil para la regulación del transporte, que es el Índice de eficiencia (IDE) por empresa y por líneas urbanas, que se plasmó en un trabajo académico presentado para su publicación en la *Revista de Ciencias Económicas* de la UNL. Este trabajo académico realizado fue expuesto por parte del grupo de investigadores de la FCE–UNL en un encuentro de trabajo con miembros de la Dirección de Movilidad de Transporte de la Municipalidad de Santa Fe, el mismo se realizó en la facultad. Se exhibieron los principales resultados, y se generó una retroalimentación muy positiva por parte que fue de utilidad para ajustar los resultados para reflejar mejor la realidad actual del servicio de transporte de la ciudad de Santa Fe y proveer instrumentos para su comprensión y su regulación.

### **Referencias bibliográficas**

Carpio Coronel, K. (2018). La transportación urbana en la ciudad de Guayaquil y el sistema de cobro electrónico de pasajes como alternativa para mejorar la eficiencia del servicio. Período 2012–2016. Tesis de Grado. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Guayaquil, Ecuador. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/28336>

Chaparro, I. (2012). Evaluación del impacto económico del transporte urbano en la ciudad de Bogotá. El caso del sistema de transporte masivo, Transmilenio, División de Recursos Naturales e Infraestructura. Unidad de Transporte. CEPAL, Santiago de Chile.



Bernal, V.; Montoya Robledo, V. & Montes, L. (2020). Transporte Público y Bienestar social con perspectiva de género en tiempos del Covid-19. *Ideas de transporte y movilidad para América Latina y el Caribe*. BID.

<https://blogs.iadb.org/transporte/es/transporte-publico-y-bienestar-social-con-perspectiva-de-genero-en-tiempos-del-covid-19/#comments>.

Coll Serrano, V.; Blasco Blasco, O.M. (2006). *Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos. Introducción a los métodos básicos*. Universidad de Valencia.

[https://www.uv.es/vcoll/libros/2006\\_evaluacion\\_eficiencia\\_DEA.pdf](https://www.uv.es/vcoll/libros/2006_evaluacion_eficiencia_DEA.pdf)

Díaz, G.; Gómez Lobos, A. y Velasco, A. (2004). Micros en Santiago: de enemigo público a servicio público. Centro de Estudios Públicos. *Documento de trabajo* N° 357, Santiago.

Farrell, M.J. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 120, (3): 253–290.

Gallerano, A. (2004). Regulación del Transporte Público de Pasajeros en la ciudad de Córdoba. Maestría en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales. Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Ciencias Económicas.

García, J., Serrano, V. & Roa, A. (2003). Competitividad y eficiencia. *Estudios de Economía Aplicada*, 21 (3): 423–450.

García Schilardi, M.E. (2021). Implicaciones de la distribución espacial del mercado de transporte colectivo en una ciudad intermedia argentina. Área Metropolitana de Mendoza. *Territorios*, (44), 1–28.

<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.8278>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta. ed. McGraw-Hill.

Jaurena, J.; Arias, R.; Franco, F.; Lischet, S. y Hurani, R. (2022), Diseño de indicadores de gestión del transporte público de pasajeros a través de datos generados por el sistema SUBE. Caso de Estudio Ciudad Paraná. *EJES*. Año 6 N° 10. ISSN 2591–4669.

Jorda, P. (2012). Metodología de evaluación de la eficiencia de los servicios de autobús urbano: Aplicación a las grandes ciudades españolas en el periodo 2004–2009. Departamento de Ingeniería Civil: Transportes.

Regoli Roa, S. (2007). Regulación del transporte público urbano de pasajeros. El Caso de la ciudad de Santa Fe. Recensión de Tesis de Magíster en Administración Pública (FCE–UNL), *Documentos y Aportes*, Año 7, número 9. ISSN 1666–4124.

Regoli Roa, S, y Giménez Puentes, P. (2013). Hacia una nueva Política de Subsidios al Transporte Público de Pasajeros en Argentina, 3er. Encuentro EIMUS sobre Movilidad Sostenible y Ordenamiento Territorial, Lima, Perú, 6 al 8 de noviembre.

Regoli Roa, S. (2018). La tecnología como insumo fundamental para la regulación del Transporte público urbano de pasajeros, XXIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Guadalajara, Méjico, noviembre de 2018.

Risco, M.J. & Córdova, J.V. (2012). El Servicio de Transporte Público Urbano de personas: libre mercado y regulación. *Revista de Derecho Administrativo*, (12), 309–322.

Suárez Soto, N. (2021). Limitaciones del sistema de transporte público y sus efectos en la movilidad de ciudades intermedias del Caribe Colombiano: el caso de Montería, Tesis de Maestría, Facultad de Arquitectura y Diseño, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

Viego, V. & Volonté, C. (2016). Eficiencia del transporte urbano de pasajeros en la localidad de Bahía Blanca, Argentina 2007–2014. *Semestre Económico*, 19(41), 37–54. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n41a2>.

Vizuite Tipan, X.A. (2015). Propuesta metodológica para evaluar la eficiencia en la gestión operativa de los servicios de transporte público masivo de pasajeros. Caso de estudio: Corredores BRT del distrito Metropolitano de Quito. Tesis de Maestría, Facultad de Ingeniería. Maestría en Transportes. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.

# **Formación para la integración de disciplinas y el acercamiento a la realidad profesional desde del ciclo inicial de la carrera de Contador Público**

## **En la búsqueda del equilibrio entre la formación académica y la realidad profesional**

JULIA EDITH CRISTÓBAL / EDUARDO EXEQUIEL MARTINEZ /  
MARÍA JOSÉ ALVAREZ / MARÍA EMILIA RODRIGUEZ  
jcrystal@fce.unl.edu.ar / emartinez@fce.unl.edu.ar /  
alvarezmajose@hotmail.com / merodriguez@fce.unl.edu.ar  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

Un proyecto de investigación homónimo al presente capítulo fue desarrollado por docentes, profesionales adscriptos y estudiantes pasantes de la cátedra Taller de Práctica Integradora I de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE–UNL) entre julio de 2022 y marzo de 2023. Dicho proyecto surgió principalmente de la necesidad de revisar las prácticas docentes y profundizar los fundamentos que llevaron a la incorporación de la asignatura en el Plan de Estudios de la carrera de Contador Público.

Esta asignatura a la cual nos referiremos como Taller I, corresponde al segundo año de la carrera de Contador Público (CP) de la FCE–UNL, que

surge con el nuevo de Plan de Estudios, implementado a partir de 2019, a raíz del proceso de acreditación. De manera que se dictó por primera vez, durante el segundo cuatrimestre del año 2020. El programa de esta nueva materia propone el abordaje de distintos temas pertenecientes a las asignaturas de primer año, con los objetivos principales de integrar disciplinas y acercar a los estudiantes a la realidad profesional. (Cristóbal *et al.*, 2021)

Los motivos que llevan a desarrollar investigaciones de tipo pedagógicas en el ámbito de las ciencias económicas, y en particular respecto de la formación de CP, son diversos. Por un lado, frente al veloz avance de la profesión es fundamental que el estudiantado comprenda que esta irá mutando, como ya lo está haciendo, hacia el análisis y la interpretación de la información, así como

también el asesoramiento a organizaciones; alejándose cada vez más de tareas mecánicas y meramente administrativas, como liquidación y registro. Un artículo de opinión de marzo de 2023 relataba

todo parece indicar que la comunidad y, en particular, los jóvenes, no conocen la riqueza de la profesión de contador. Además de recibir noticias falsas respecto de su obsolescencia, tienen en general una imagen distorsionada de esta profesión. La relacionan casi exclusivamente con la registración contable y la liquidación de impuestos y no tienen conciencia de la amplitud y diversidad de las capacidades que involucra y de su potencialidad en cuanto a los campos de actuación para los cuales habilita.<sup>1</sup>

Frente a esta situación, se torna relevante poder brindar nuevas herramientas al estudiantado y motivar el desarrollo de competencias transversales desde los primeros años de su formación profesional. Fomentando el pensamiento crítico, el trabajo en equipo, la expresión oral y escrita, la toma de decisiones, la resolución de situaciones problemáticas; así como el temprano conocimiento y acercamiento de los estudiantes al ámbito profesional.

Finalmente, es preciso mencionar que la mayoría de los docentes son profesionales (CP, abogados, ingenieros, etc.) con poca o nula formación pedagógica. Es por ello que, como docentes e investigadores, debemos indagar sobre las propias prácticas, sobre el impacto que estas tienen y plantearnos la formación desde una mirada amplia y vinculada a la realidad profesional. Es interesante destacar algunas ideas de un artículo denominado «Nuestra misión de enseñar», donde se remarcan los desafíos emergentes de la «educación en negocios».

Primero, necesitamos ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades de pensamiento crítico [...]; segundo, necesitamos ayudar a nuestros estudiantes a desarrollar nuevas habilidades que les permitan actuar con valentía en el desarrollo de ideas controvertidas [...]; tercero necesitamos abrir las paredes del aula en nuevas direcciones. [...] Y cuarto, nuestros estilos de enseñanza deben evolucionar. Lo tradicional puede funcionar lo suficientemente bien en ciertas situaciones, pero cuando las habilidades involucradas tienen componentes de pensamiento crítico y acción

---

<sup>1</sup> <https://www.cronista.com/columnistas/los-contadores-no-desapareceran/>

valiente, necesitamos otro estilo de enseñanza, más dialéctico y experiencial. (Adler, 2016:189)

## **Objetivos del proyecto**

### Objetivo general

- Ampliar la mirada, para lograr nuevas perspectivas acerca de la relación entre la formación académica y el ámbito profesional del Contador Público (CP);

### Objetivos específicos

- Relevar la opinión de profesionales que se desempeñan en diferentes ámbitos laborales, en relación con el perfil esperado de CP;
- Relevar la opinión de docentes de la carrera de CP sobre los aportes que las diferentes asignaturas pueden brindar a la formación profesional del CP;
- Identificar a partir de los relevamientos, acciones a desarrollar en el Taller de Práctica Integradora I de la carrera de CP en pos de la formación para la vida profesional;
- Profundizar los vínculos con las instituciones de graduados, procurando establecer una relación constante entre formación académica y ámbito profesional del CP.

## **Metodología**

En la propuesta inicial de investigación se pensó en tres tipos de informantes en relación con los objetivos planteados: estudiantes, docentes y graduados. Sin embargo, antes de comenzar el proyecto ya se contaba con información obtenida a partir de encuestas realizadas a los estudiantes que cursaron la materia durante los dos primeros años de dictado, con un nivel de respuesta superior al 80 % en todos los cuatrimestres (Cristóbal et al, 2022). Es por ello por lo que, para el desarrollo de este proyecto se propuso relevar los aportes que docentes y graduados a través de entrevistas y encuestas.

Las entrevistas se desarrollaron entre los meses de septiembre y octubre de 2022. Las respuestas obtenidas en las entrevistas fueron sometidas a un análisis comparativo para verificar la existencia de patrones comunes; a partir de los cua-

les se diseñó la encuesta. En la Tabla 1 se detallan las entrevistas que fueron realizadas.

Tabla 1: Listado de entrevistas realizadas

Docentes	Cinco profesores titulares de asignaturas de 1º año
	Cinco profesores titulares de asignaturas de 2º año
Graduados	Dos profesionales con experiencia laboral en Sector Público
	Un profesional con experiencia laboral en Sector Privado
	Un profesional con experiencia laboral en Estudio Contable
Personal de Gestión / Autoridades	Secretaría Académica FCE–UNL
	Director Carrera CP – FCE–UNL
	Presidente y Vicepresidente del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas se realizaron a través de la aplicación Formularios de la plataforma Google. Ambas encuestas, la realizada a graduados de CP y a docentes de las cátedras de 1º y 2º año de la carrera de CP, estuvieron activas entre mediados de noviembre y mediados de diciembre de 2022. La primera fue enviada a través de WhatsApp y publicada en las redes sociales de los integrantes del equipo para lograr la mayor cantidad de respuestas posibles; fue respondida por un total de 119 profesionales. La segunda se envió en primer lugar por mail a los titulares de cada cátedra, para que sea reenviada a los equipos docentes. Luego, se realizó un seguimiento a través de WhatsApp. La encuesta fue respondida por 53 docentes, sobre un total aproximado de 90 docentes que se desempeñan en las cátedras de 1º y 2º año, excluidos los del Taller I.

El relevamiento realizado a graduados se enfocó en conocer principalmente los ámbitos laborales donde se desempeñan y las exigencias que presentan para estos profesionales. Además, se indagó sobre los conocimientos, habilidades, herramientas que consideran necesarias para el desarrollo de sus actividades; así como, sobre cuáles de ellas fueron adquiridas en su formación universitaria y cuáles adquirieron por otros medios. Respecto de la consulta a docentes de la carrera de CP resultó relevante conocer, con relación a las disciplinas fundantes de las

ciencias económicas (contabilidad, economía, derecho, matemática y administración), qué contenidos impactan más en la formación para la vida profesional, que áreas de vacancia se observan en la formación, así como qué competencias desarrollan en las asignaturas.

## Desarrollo

### 1.1. ¿Qué dicen los graduados?

La encuesta fue respondida por profesionales provenientes de distintos ámbitos laborales, encontrando a su vez un amplio rango de edades representadas y distintos años de graduación. En cuanto al ámbito en la cual se desarrollan profesionalmente, el que mayor cantidad de profesionales absorbe es el estudio contable, con un 38,7 %. Luego, un 34,5 % lleva adelante tareas en algún ente público, un 24,4 % trabaja en instituciones educativas y 23,5 % en empresas privadas. La encuesta también fue respondida por profesionales que se desempeñan en emprendimientos propios, asociaciones civiles, cooperativas y estudio aduanero.

Por otro lado, las siguientes tablas muestran los años en que se graduaron los profesionales que respondieron la encuesta (Tabla 2) y el rango etario (Tabla 3). Se puede decir que la mayoría de los encuestados tiene entre 31 y 40, lo que está en directa relación con el año de graduación.

Tabla 2: Año de graduación

más de 60	6	5,00 %
entre 51 y 60	19	16,00 %
entre 41 y 50	18	15,10 %
entre 31 y 40	55	46,20 %
entre 20 y 30	21	17,60 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 3: Rango etario

Antes de 2000	28	23,53 %
Entre 2000 y 2009	28	23,53 %
Entre 2010 y 2019	51	42,86 %
Después de 2019	12	10,08 %

Fuente: elaboración propia

Los encuestados fueron consultados en primer lugar, respecto al ámbito en el cual adquirieron mayormente las competencias genéricas que consideran necesarias para su desempeño profesional. Un alto porcentaje de encuestados (66,4 %) afirma que las mismas fueron principalmente adquiridas en instancias laborales, y en menor medida (31,1 %) que fueron obtenidas durante su paso por la facultad. Siendo solo tres los profesionales que indican haberlas adquirido antes de ingresar a la facultad.

Se consultó respecto de la importancia de las competencias genéricas para el desempeño profesional; para lo cual se listó una serie de competencias y habilidades y se solicitó que indiquen utilizando la escala numérica del uno al cinco, siendo uno el menor nivel de importancia y el cinco el máximo. En términos generales, todas fueron consideradas de gran utilidad para el desempeño profesional. Sin embargo, la competencia que se considera más relevante para un buen desempeño profesional es: conocimientos prácticos; seguida de: resolución de situaciones problemáticas, análisis de datos y manejo de herramientas tecnológicas. Otras de las categorías que se consideran importantes para los graduados son: la oralidad, la interpretación de textos, la adquisición de saberes teóricos, la búsqueda de información, la redacción de informes y el trabajo en equipo.

Por otro lado, se consultó cuánto aportó su paso por la universidad para adquirir y mejorar tales habilidades. En ese sentido, un alto porcentaje reconoció que el recorrido universitario les aportó en mayor medida conocimientos teóricos y vocabulario disciplinar. Seguido de habilidades vinculadas a la búsqueda de información e interpretación de textos. Sin embargo, respecto a aquellas competencias consideradas como las más relevantes para su vida profesional, 37



% manifestó haber desarrollado habilidades vinculadas al análisis de datos, un 31,9 % declaró haber obtenido conocimientos prácticos y solo un 20 % concuerda en que durante su carrera universitaria adquirió destrezas vinculadas a la resolución de situaciones problemáticas y manejo de herramientas tecnológicas. Finalmente se puede mencionar que, los encuestados fueron consultados respecto de cuáles consideran que son los aspectos que están dentro de las prácticas profesionales del CP y que durante la formación de grado no están lo suficientemente desarrollados. En este sentido, la mayor demanda se relaciona con la capacitación en el uso de tecnología.

## 1.2. ¿Qué dicen los docentes?

### 1.2.1. *Análisis de entrevistas a docentes*

En este apartado resulta de interés destacar al menos dos temáticas que han surgido durante las entrevistas realizadas a docentes. Como se menciona en la Tabla 1, se entrevistaron diez profesores titulares de primero y segundo año de la carrera de CP; quienes tienen a cargo las asignaturas: Matemática como Lenguaje, Instituciones de Derecho I, Administración I, Contabilidad I, Introducción a la Economía, Cálculo para Ciencias Económicas, Instituciones de Derecho II, Contabilidad II, Informática, e Introducción a las Ciencias Sociales.

En primer lugar, el tema de las competencias genéricas surge como de imperiosa necesidad en la formación de los profesionales. La idea de que las asignaturas no brinden solo contenidos disciplinares si no que desarrollen una formación más integral para los estudiantes, responde más adecuadamente a las necesidades actuales de los profesionales. En las imágenes 1 y 2 se resume, a modo de nube de palabras, las respuestas de los docentes entrevistados ante la consulta sobre las competencias genéricas que se trabajan en las asignaturas, o que no se trabajan, pero consideran que deberían hacerlo.



Imagen 1: Competencias genéricas o transversales que se trabajan en las asignaturas.

Fuente: elaboración propia



Imagen 2: Competencias genéricas o transversales que faltan o que se deberían profundizar en el ciclo básico de la carrera de CP.

Fuente: elaboración propia

Esta temática de las competencias ha surgido fundamentalmente por la característica propia del Taller I, el cual no tiene contenidos propios, sino que recupera e integra los contenidos de las asignaturas de primer año. De modo que, resulta un ámbito propicio para desarrollar competencias que, como surge de este primer análisis, no se trabajan en otras asignaturas. Podemos mencionar también que los docentes manifiestan haber intentado en sus propias asignaturas desarrollar algunas de estas competencias, pero quedan en segundo plano por destinar la mayor parte del tiempo al dictado de contenidos disciplinares. Las opiniones sobre el tema abarcan un abanico muy amplio que va desde: «¿debemos en la universidad enseñar estas competencias o debería ser algo ya adquirido?» hasta «sería interesante tener un plan de estudios por competencias, donde por ejemplo todas las materias de 1º año se enfoquen en lectura, escritura y comprensión y luego ir avanzando en niveles».

En segundo lugar, y con relación a los dos objetivos principales del Taller I (integración de disciplinas y acercamiento a la realidad profesional), los docentes entrevistados han manifestado que este espacio curricular ha sido una de las modificaciones más importantes del plan de estudios; que el mismo responde a las exigencias del medio social y laboral en donde se insertarán los estudiantes. A su vez, mencionan que la integración de contenidos permite identificar de qué manera las disciplinas de economía, derecho, administración y matemática potencian las competencias específicas del CP. A su vez, reconocen que muchas veces trabajar con casos reales resulta una motivación importante para los estudiantes.

### *1.2.2. Análisis de encuestas a docentes*

Respecto de las 53 respuestas recibidas de docentes podemos mencionar que corresponden a 29 docentes de las cinco cátedras de 1º año (Matemática como Lenguaje, Instituciones de Derecho I, Administración I, Contabilidad I, Introducción a la Economía) y a 28 docentes de las seis cátedras de 2º año consultadas (Cálculo para Ciencias Económicas, Instituciones de Derecho II, Contabilidad II, Informática, Introducción a las Ciencias Sociales, Macroeconomía); considerando que cuatro de ellos se desempeñan en dos cátedras.

En cuanto a la formación académica, la totalidad de los docentes posee título de grado, entre los cuales se encuentran contadores, abogados, licenciados en administración, en economía, en matemática aplicada, entre otros. A su vez, es importante mencionar que el 70 % de los docentes encuestados posee título de posgrado; destacando que de este 70 %, un cuarto posee posgrados relacionados con temáticas de educación o didáctica.

Una vez identificados los perfiles de los encuestados, se realizaron preguntas relacionadas con las competencias que deberían adquirir los estudiantes de la carrera de CP. En primer lugar, se consultó si las competencias genéricas deberían o no desarrollarse en alguna asignatura de la carrera. Los docentes opinan casi en su totalidad que las competencias deben desarrollarse durante la carrera; la mayoría opina que dentro de las mismas asignaturas (62,26 %), aunque un grupo importante expresa que debería haber un espacio destinado a

tal fin (35,85 %). La idea imperante es que las competencias genéricas deben ser tenidas en cuenta al momento de pensar en los estudiantes actuales.

Posteriormente se consultó sobre un listado de 14 competencias genéricas, indagando en qué medida estas se desarrollan o trabajan en las asignaturas que los docentes encuestados dictan. Para lo cual se propuso una escala del uno al cinco, donde uno corresponde a «no se trabajan» y cinco a «se trabajan siempre». De estas respuestas podemos resumir que:

- las competencias que menos se trabajan (respuestas mayoritarias entre uno y dos) son: expresión oral, búsqueda de información, redacción de informes y manejo de herramientas tecnológicas.
- las competencias que medianamente se trabajan (respuestas mayoritarias entre dos y cuatro) son: análisis de datos, síntesis de información, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- las competencias que más se trabajan (respuestas mayoritarias entre cuatro y cinco) son: vocabulario disciplinar, interpretación de textos, argumentación, resolución de situaciones problemáticas, hábitos de estudio y autonomía.

Por otro lado, se consultó sobre el mismo listado de competencias, aquellas que consideran que no están presentes en el desarrollo de su asignatura. En este caso las respuestas más ponderadas fueron: expresión oral, búsqueda de información, redacción de informes y manejo de herramientas tecnológicas; las que coinciden con las menos puntuadas en la respuesta anterior. Donde a su vez, se encuentra una coincidencia con lo manifestado en las entrevistas realizadas a los profesores titulares, donde se mencionan las herramientas tecnológicas como una de las grandes competencias ausentes (Imagen 2).

## **Conclusiones**

Para cerrar este capítulo se propone, en primer lugar, algunas lecturas que pueden realizarse de las respuestas obtenidas contrastando lo manifestado por los graduados, con lo dicho por los docentes. En esta comparación se puede resaltar que casi la totalidad de los docentes manifestaron que las llamadas

competencias genéricas se deben desarrollar en el contexto de la carrera de grado; mientras que la mayoría de los graduados manifestó haber adquirido estas competencias en el transcurso de su desarrollo laboral.

Seguidamente y refiriéndonos a las competencias propiamente dichas, los profesionales identifican a los «conocimientos prácticos», «resolución de situaciones problemáticas», «análisis de datos» y «manejo de herramientas tecnológicas» como las más relevantes para un buen desempeño profesional. Mientras que un alto porcentaje reconoció que el recorrido universitario les aportó en mayor medida conocimientos teóricos y vocabulario disciplinar. Es decir, aquellas competencias consideradas como las más relevantes para su vida profesional, no fueron principalmente adquiridas durante su vida universitaria.

A su vez, se observó que de las cuatro competencias manifestadas como más relevantes por los profesionales; los docentes coinciden en que se trabajan en profundidad en las asignaturas; la resolución de situaciones problemáticas, mientras que desarrollan medianamente el análisis de datos y realizan muy poco desarrollo de herramientas tecnológicas. Ante estas respuestas, es probable que exista una mejora en las prácticas de los docentes actuales, respecto de las recibidas por los graduados encuestados.

Seguidamente, haciendo referencia a las manifestaciones de los docentes, es posible afirmar que algunas de las cuestiones que surgieron en las entrevistas fueron luego profundizadas en las encuestas. Las competencias que surgieron como más desarrolladas por los docentes en sus clases son interpretación, argumentación, hábitos de estudio (autoestudio). Por otro lado, el manejo de herramientas tecnológicas surge como una falencia en la formación, tanto en entrevistas como encuestas. Mientras que la competencia identificada como vocabulario disciplinar, los docentes encuestados manifiestan trabajarla; sin embargo, de las entrevistas con los profesores titulares surge aún como una falencia.

Ante estos resultados, es posible afirmar que dirigir mayores esfuerzos a la formación práctica e intensificar el desarrollo de destrezas analíticas, es imprescindible para lograr profesionales con mayor capacidad en la resolución de conflictos y la búsqueda de soluciones novedosas para los problemas y

demandas actuales. Asimismo, la importancia del correcto manejo de herramientas informáticas se ha ido acrecentando con los años, siendo hoy en día un aspecto que no debe ser considerado como algo complementario sino esencial en el marco formativo del CP. Todo lo cual viene a sostener los fundamentos de la incorporación de espacios como el Taller I desde los primeros años de la carrera.

En segundo lugar, es posible afirmar que los objetivos planteados al inicio se consideran alcanzados satisfactoriamente. A partir de todo este proceso los integrantes del proyecto pudieron conocer diferentes opiniones y relevar información de diferentes actores de la comunidad universitaria, logrando identificar acciones que mejoren las practicas del Taller I en pos de una mejor formación para la vida profesional. Potenciando a través de este proyecto de investigación la tarea docente y trasladando estas nuevas perspectivas e iniciativas a todos los integrantes de la cátedra. Resulta imperante la necesidad de repensar nuestras prácticas docentes en constante actualización, implementando un espacio dinámico que logre responder a las demandas actuales en la educación de los futuros profesionales.

### **Referencias bibliográficas**

Adler, P.S. (2016). Our teaching mission. *Academy of Management Review*. Vol. 41 (2), 185–195.

Arquero Montaña, J.L. (2000). Capacidades no técnicas en el perfil profesional en contabilidad: las opiniones de docentes y profesionales. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXIX (103), 149–172.

Canale, S.; Finos, W.; Bergese, M. y Perotti, H. (2019). *Los talleres integradores como respuesta a los desafíos de la práctica profesional*. Jornadas Internacionales de Prácticas Profesionales en Ciencias Económicas.

Cristobal, J.E.; Martinez, E.; Varela, J.P.; Alvarez, M.J.; Rodriguez, M.E.; Rojas, J.; Bruno, T.; Schefer, R. (2022). Formación para la integración de disciplinas y el acercamiento a la

realidad profesional desde del ciclo inicial de la carrera de Contador Público. Primeros avances. Actas de las Jornadas de Investigación FCE–UNL. Pp. 755–774.

Cristobal, J.E.; Martinez, E.; Varela, J.P.; Busso, A.; Freyre, H.; Acosta, D.; Alvarez, M.J. (2021). Taller de Prácticas: la importancia del acercamiento a la profesión desde los primeros años de la carrera. *Revista Digital JIPPCE*. FCE–UNER. pp. 32–39.

Hansen, J. (2006) Using problem–based learning in accounting. *Journal of Education for business*. Vol. 81 (4), 221–224.

Jiménez, J.J.; Lagos, G. y Jareño, F. (2013). El aprendizaje basado en problemas como instrumento potenciador de las competencias transversales. *Revista electrónica sobre la enseñanza de Economía Pública*. Vol. 13, 44–68.

Kimmel, P. (1995). A framework for incorporating critical thinking into accounting education. *Journal of Accounting Education*. Vol. 13 (3), 299–318.

# **Fortalecimiento institucional a la comisión directiva del Centro Comercial de Santo Tomé, Santa Fe**

## **Potencialidades y desafíos para una agenda dinámica de las PyMES del sector industrial 2022**

MARÍA RUT AZERRAD / MARÍA PÍA GIMÉNEZ PUENTES / ANDREA NESSIER / DAVID ACOSTA  
mazerrad@fce.unl.edu.ar / piagimenez07@gmail.com /  
nessierandrea@gmail.com / acostadavidmisael@gmail.com  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

La presente investigación–acción responde a una demanda puntual de la Comisión Directiva del Centro Comercial de Santo Tomé en período post pandémico. El Presidente del Centro Comercial y la Concejala de la ciudad de Santo Tomé toman contacto con la Secretaría de Extensión y Cultura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE–UNL) para requerir asesoramiento. En simultáneo surge la convocatoria del Programa para el Fortalecimiento de la Investigación en Ciencias Económicas (PROMCE) de la FCE–UNL, siendo una oportunidad para encausar las acciones desarrolladas para formular un plan de trabajo.

Se acreditó formalmente un proyecto que vinculó la dinámica institucional del Centro Comercial de Santo Tomé con el entramado de las Pymes asociadas, radicadas en el cordón industrial de la RN 19, a fin de promover formas inclusivas de producción, distribución y consumo. Identificando herramientas eficaces para dar respuesta a las problemáticas a las que enfrentan, dando sustentabilidad y sostenibilidad a sus actividades.

Se determinaron los lineamientos en un proceso planificado de formación y fortalecimiento de las pymes industriales de la ciudad de Santo Tomé, con base de gestión desde el Centro Comercial de Santo Tomé.

El instrumento metodológico de investigación permitió relevar aspectos vinculados con: el fortalecimiento del sector, la promoción y visibilización de los productos ofrecidos, la socialización de sus lógicas de funcionamiento y el desarrollo de las



capacidades operativas de sus miembros, y la vinculación con el Centro Comercial de Santo Tomé.

La relevancia del trabajo realizado impulsó la idea de un desarrollo situado, articulando con actores de las políticas públicas locales que sean capaces de responder a las demandas del sector.

Otra cuestión a destacar fue el carácter multi e interdisciplinario del presente proyecto, creando incentivos para el desarrollo de líneas de investigaciones y proyectos con el objeto de continuar potenciando la mejora de las pymes objeto de estudio.

### **Objetivos**

El Centro Comercial de Santo Tomé y las PyMES Industriales demandan posibilidades de diálogo y acompañamientos para identificar estrategias situadas y pertinentes. Dada la coyuntura inflacionaria y el deterioro de las cadenas de pago, obligadas por la búsqueda de fortalecer la rentabilidad, las pymes comienzan a erigirse como una herramienta económico-social estratégicas, cobrando cada vez mayor trascendencia. Sin embargo, debido a la situación pospandemia no es posible contar con información clara respecto al peso que las mismas tienen en la economía local y tampoco se evidencia una propuesta sostenible de fomento y apoyo a la institución.

Por lo expuesto, el PROMCE centró sus acciones en el alcance de los siguientes objetivos:

- Fortalecer la estructura organizativa y de gestión del Centro Comercial de Santo Tomé.
- Promover la construcción de entramados productivos en torno a las dinámicas y competencias del sector pyme industrial asociadas al Centro Comercial de Santo Tomé.

### **Metodología**

El presente proyecto exhibió una combinación de técnicas, cuanti-cuali, es decir, un abordaje mixto, de tipo descriptivo-explicativo. Recuperando a Hernandez Sampieri (2008), el método mixto representa un conjunto de procesos

sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

En primer lugar, se procedió a sistematizar las diversas fuentes de información secundarias disponibles a los fines de caracterizar la condición sociodemográfica de la ciudad. Se trabajó con datos aportados a distintas escalas (local, provincial y nacional). Entre las fuentes de información secundaria utilizadas, se pueden mencionar el Observatorio Laboral de la Provincia de Santa Fe, la Encuesta Permanente de Hogares (EPH–INDEC), etcétera.

### **Diseño de investigación**

Desde la perspectiva cuantitativa, se llevó a cabo un relevamiento, a través de encuestas, sobre el estado de situación actual de las pymes del sector industrial local con el objeto de caracterizarlas, estudiar su dinámica y comportamiento. A partir de la recolección de información se elaboró un informe final a los fines de dar cuenta del objetivo planteado. En cuanto al diseño de investigación, el trabajo de campo se desarrolló en la RN 19, zona de mayor afluencia de pymes de la ciudad. El método aplicado en el desarrollo del relevamiento a industrias ubicadas en el cordón industrial de la ciudad de Santo Tomé, RN 19, fue de tipo cuantitativo–descriptivo. Se implementó un cuestionario, el mismo fue confeccionado por el Observatorio Social de la UNL y adaptado por parte del equipo de trabajo de la FCE–UNL a las necesidades, demandas e idiosincrasia del territorio a trabajar. El trabajo fue realizado a lo largo del segundo semestre (julio–diciembre) de 2022, llevando a cabo distintas etapas: Diseño, Diagnóstico, Implementación, Control y Monitoreo y Evaluación de Resultados Alcanzados. En la etapa de diseño metodológico, se realizaron las siguientes actividades: reuniones con equipo de FCE–UNL y representantes del Centro Comercial, confección de la base de datos de empresas a trabajar, con información de las industrias a relevar (Nombre, dirección, sitio web oficial, redes sociales, teléfono y mails).

La sistematización de la información fue utilizando una planilla Excel, mediante el registro del contacto de cada una de ellas; en la misma se registraba el avance de trabajo de contacto con las empresas, exhibiendo la fecha y horario a coordinar para las entrevistas.

En la etapa diagnóstica se elaboró un breve informe sobre el estado de situación y antecedentes de cada una de las empresas a relevar y se fue depurando el universo a trabajar. Luego, de cerrar con el listado de empresas final, se comenzó con la etapa de implementación. Cabe señalar que la fuente de información secundaria utilizada para la confección de las industrias localizadas en la zona delimitado fue el registro de Oferta Industrial de Santa Fe (<http://www.oisfe.com.ar/>).

Se resume en los siguientes puntos las principales actividades desarrolladas:

- confección de la base de las empresas a relevar,
- búsqueda de información de las empresas (datos de contacto),
- sistematización de la información,
- intercambio con actores del centro comercial en la depuración (limpieza) de la base de empresas inicial.

En cuanto a la etapa de implementación se recurrió a generar contactos con las empresas, en una primera instancia bajo la modalidad de correo electrónico (enviando carta de presentación y cuestionario a trabajar) y luego, reiterando la solicitud a través de llamados telefónicos. A medida que se iban concretando las reuniones o verificando la situación de las empresas se coordinó el día y el horario para la reunión. El trabajo fue personalizado, permitiendo, de esta manera a partir de la entrevista desarrollaba obtener información cualitativa que facilitó y fortaleció la información cuantitativa obtenida.

Asimismo, el trabajo en campo favoreció la conexión y el reconocimiento de las condiciones del territorio seleccionado a trabajar. A partir de ese proceso de retroalimentación, surgió la demanda por parte de las empresas de generar el formulario online, el cual luego fue facilitado al resto de las empresas que así lo requerían por diversos motivos (imposibilidad de concretar entrevista presencial, la disponibilidad de información dispersa, etc.).

La etapa de control y monitoreo se considera bajo criterio transversal dado que, a lo largo de las etapas expuestas se fueron desarrollando actividades de control y monitoreo. Se planificaron avances semanales. Es de señalar que los contactos telefónicos con las empresas, en promedio, fueron de 3 a 4 veces a lo largo del período del relevamiento.

Por último, en la etapa de evaluación de resultados se desarrollaron las siguientes actividades: selección de una empresa a trabajar por parte de cada uno de los estudiantes participantes del proyecto, la sistematización, el análisis y exposición de la información. Luego, se confeccionó el informe agregado sobre el total de empresas relevadas.

### **Resultados alcanzados**

El presente proyecto ha concretado las actividades planificadas, exponiendo al final del mismo los resultados alcanzados. El grado de cumplimiento se analiza desde 3 dimensiones:

Desde la dimensión académica y de investigación–acción, los resultados superaron ampliamente los objetivos planteados, con 6 presentaciones de informes finales de Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), entre otras.

Desde la dimensión territorial y el trabajo de campo estuvo fuertemente limitado por las condiciones desfavorables de accesibilidad al espacio a relevar.

Desde la dimensión institucional, los resultados representan insumos estratégicos para un trabajo a escala local, específicamente, con el informe generado para el Concejo Deliberante de la ciudad de Santo Tomé, Santa Fe.

El total de reuniones de trabajo generadas a lo largo de los meses de trabajo fueron cinco, donde participaron miembros del Centro Comercial e Industrial de Santo Tomé (Comisión Directiva y Trabajadores Permanentes) y el equipo PROMCE de la Facultad de Ciencias Económicas–UNL.

El equipo de investigación se enfrentó a diferentes acepciones del concepto PyMES, tantas como las particularidades que presentan la población bajo estudio. Se comenzó con un mapeo de la Ruta Nacional N° 19 de las empresas a relevar, que fue puesto en consideración entre todos los participantes del proyecto y se confirmó finalmente una base de relevamiento de 30 empresas al inicio.

Simultáneamente, se consensuó en formar núcleos de trabajo para realizar las entrevistas, donde los participantes eran: al menos un docente, un graduado y estudiantes. Esto presentaba la necesidad de coordinar horarios de cada uno de los integrantes con la agenda de las empresas, una limitante muy marcada al momento de considerar los roles voluntarios y sin financiamiento acordados para la tarea a realizar. El relevamiento tuvo como objetivo sistematizar y actualizar información sobre el sector de pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Santo Tomé emplazadas en la RN 19. En particular, se buscó caracterizarlas a partir de información respecto de la actividad económica principal, sobre el personal y capacitación, cuestiones referidas a las finanzas y asesorías, madurez organizacional, análisis estratégicos, sobre la tecnología, investigación e innovación y gestión ambiental. Finaliza, con consultas referidas a vinculación con otros organismos (Municipio, Centro Comercial y Universidad Nacional del Litoral). Del relevamiento del total de 10 PyMES, nueve tuvieron respuesta favorable, permitiendo ser visitadas y lograr así la entrevista requerida. Los distintos estudios realizados a lo largo de la Ruta 19, permitieron recabar información sobre una primera aproximación de caracterización del cordón industrial, tomando de base las secciones del cuestionario aplicado. Como principal característica se examinó que las Pymes tienen como principal la fabricación y/o comercialización de productos. El 88 % de las mismas necesita o cuenta con personal profesional, notándose una igualdad ya que se nombró a los profesionales de ciencias económicas tanto Contadores Públicos y Licenciados en Administración.

La totalidad cuenta actualmente con la realización de balances anuales, los cuales en el último año han contado con resultado positivo. En tanto la financiación de sus ventas en gran medida son realizadas en cuenta corriente, tarjetas de crédito y cheques.

Las pymes en su mayoría confirmaron que han mantenido algún contacto con el Municipio de la ciudad por distintos motivos y obtuvieron pluralidad de respuestas positivas de colaboración de estas hacia el ente estatal.

En su conjunto se pudo extraer que las distintas organizaciones disponen hoy en día con la consolidación de las distintas áreas con que cuentan las mismas, nombrando aquí: Dirección, Recursos Humanos, Producción, Administración, Financiación y Contabilidad, Marketing y Comercialización e Investigación y Desarrollo.

En cuanto a la sección de tecnología, se distinguió que una pyme cuenta con un número reducido de ordenadores y smartphones en las instalaciones. La universalidad de estas Pymes relevadas, en cambio, hacen uso de sistemas operativos, aplicaciones de ofimática, para correo electrónico y del tipo software de gestión. Se alcanzó solo un resultado negativo referido a la disposición de página web y redes sociales de la empresa.

Tratando de que las mismas de alguna u otra manera producen residuos de diferentes características, se puede destacar que realizan clasificación de los desechos.

Se destaca una fortaleza respecto a la estructura y la capacidad de recursos humanos disponibles en la institución. El personal administrativo desarrolla competencias y compromiso con un alto componente de eficiencia y eficacia. Si bien sus roles están claramente definidos, al interior de la dinámica de la institución en algunos aspectos se evidencia un desaprovechamiento de sus saberes y experiencia. La fragmentación entre el rol administrativo y el funcionamiento de la comisión directiva evidencia una división jerárquica funcional que reivindica comportamiento de dueñidad y privilegios impactando de forma negativa al interior de la institución.

Respecto a la incorporación del sector industrial al interior de la institución el mismo es nulo tanto en los aspectos de participación en las actividades como en la afectación de los recursos presupuestarios disponibles en el Centro Comercial. A continuación, se resumen los logros alcanzados a partir de la implementación del PROMCE:

- El presente proyecto generó un informe socioproductivo, a partir de la información obtenida del relevamiento desarrollado del cordón industrial de la Ruta Nacional N° 19. El mismo fue puesto a consideración del Concejo Deliberante de la ciudad de Santo Tomé; con el fin de desarrollar acciones en

materia de políticas públicas para promover y desarrollar el sector industrial bajo estudio.

- Se llevará a cabo una publicación en la revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.
- Se expusieron los avances del PROMCE en el marco de las XV Jornadas de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, organizada por la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica.
- Se generaron 6 informes finales de Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), con 2 presentados y aprobados y 4 en proceso de evaluación.
- Recomendaciones del presente informe respecto al rol de Centro Comercial y el sector industrial, refieren —entre otras— a tres aspectos estratégicos:
  - reorganización interna con el objeto de aprovechar el potencial de la estructura administrativa disponible,
  - dinamizar el funcionamiento de los valores y principios organizacionales en pos de participación y concepción moderna y flexible que supere las limitaciones en la conducción, fortaleciendo la dirección y el liderazgo participativo,
  - lograr una reasignación de fondos de acuerdo a una distribución equitativa entre las acciones destinadas al sector comercial e industrial.

## **Referencias bibliográficas**

Ambrosini, M. y Murchio, M. (2005). Información Gerencial en PyMEs: ¿condenada al éxito? XXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

Azerrad, M.R. (2005). Los criterios alternativos al modelo racional de toma de decisiones. Producciones Académicas Congreso Internacional Educación Superior y Nuevas Tecnologías. Ediciones UNL.

Azerrad, M.R *et al.* (2022). Centro regional del comercio, industria, agricultura y ganadería de Santo Tomé– Provincia de Santa Fe. Una mirada desde su estructura y dinámica en la última década, XV Jornadas de Investigación. ISBN 978–987–692–328–6.

Benedossi, L. (1999). Tablero de comando: una herramienta para la dirección competitiva de organizaciones. *Costos y gestión*. Año 8 N° 32. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos.

Irazabal, A. (2004). El profesional y su rol de empresario. Aplicación tributaria.

Jarazo Sanjurjo, A. Criterios para la apropiación de resultados por segmentos. *Costos y Gestión* N° 52. Junio.

Milessi, J. L. (2004). Plan de Negocio. Material de cátedra de Administración Financiera, FCE–UNL.

Observatorio Pyme (2022). ¿Hacia la convergencia de los ciclos de actividad real y confianza? ¿Desempeño PyME en el tercer trimestre y perspectivas para fin de año? *Informe Coyuntural*, noviembre.

Vallejos de Lucca, N., Murchio, M. y David, J. (2002). Información gerencial para Pymes en contextos Inflacionarios. XXIII Jornadas Universitarias de Contabilidad.



# **Generando informes contables para la economía circular: estudio de caso desde la contabilidad social y medioambiental en Santa Fe, Argentina**

MARÍA LAURA RABASEDAS / GABRIELA EDITH CABRERA / ANTONELLA MARIA BUSO / MARÍA INÉS RITACCA  
mlrbasedas@fce.unl.edu.ar / gcabrera@fce.unl.edu.ar /  
antonelabusso27@gmail.com / iritacca@fce.unl.edu.ar  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

## **Introducción**

El concepto de Economía Circular (EC) surge a partir de los principios de «Cradle to Cradle» y las bases de la bioeconomía (Hui, 2010) para promover el uso responsable y cíclico de los recursos (Moraga *et al.*, 2019), proporcionando una visión central dentro del debate sobre cómo la sociedad puede modificar los sistemas de producción lineales considerando la existencia de evidentes límites planetarios (Stewart & Niero, 2018).

Kirchherr, Reike, & Hekkert (2017) proponen la siguiente conceptualización que engloba los principios y características centrales de la EC:

Sistema económico basado en modelos de negocios que utilizan los conceptos de reducir, reusar, reciclar y recuperar materiales en los procesos de producción, distribución y consumo. Opera en los niveles micro, meso y macro con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible, lo que implica crear calidad ambiental, prosperidad económica e igualdad social para el beneficio de las generaciones presentes y futuras. (p. 224, la traducción es propia)

Este paradigma está teniendo amplia difusión a nivel mundial. En lo que respecta a los países latinoamericanos en particular, la aplicación de iniciativas de EC se encuentra en pleno despertar tanto a nivel nacional como en iniciativas privadas. Particularmente, en el contexto argentino los desarrollos más importantes se encuentran en el campo de la bioeconomía pero es posible afirmar que el tema se está institucionalizando existiendo diversos casos de aplicación tanto públicos como privados.

A nivel organizacional, la implementación de los principios de la EC impacta sobre la gestión ambiental de las empresas y estos cambios modifican a su vez los

sistemas contables, particularmente los aspectos relacionados con la contabilidad social y ambiental (CSA) (Scarpellini *et al.*, 2020), en las prácticas de información (Marco–Fondevila *et al.*, 2021; Barnabè & Nazir, 2021) y en la medición de actividades relacionadas con la EC (Aranda–Usón *et al.*, 2020).

Qué y cómo debe medirse el impacto y la evolución de las prácticas de EC es tema de debate a nivel académico (Saidani *et al.*, 2019), debiendo buscarse respuesta a las formas en la que pueden gestionarse y evaluarse las acciones corporativas utilizando medidas relevantes para la EC en contexto.

En nuestro país no existen mecanismos globales de aplicación generalizada que posibiliten una rendición de cuentas social y ambiental por parte de las empresas en términos de EC. Así las cosas, resulta esencial trabajar en el desarrollo de instrumentos de divulgación que sean capaces de plasmar la contribución de la empresa al desarrollo sostenible (Moneva Abadía & Ortas, 2009) y a la EC en particular. El entendimiento de las metodologías existentes y su clasificación debe considerar que la EC abarca diferentes aspectos y circunstancias, por lo que proponer una clasificación de las metodologías e indicadores de EC utilizables en informes no financieros y particularmente en el contexto argentino, puede mapear el estado de juego para el desarrollo de nuevos indicadores de EC (Moraga *et al.*, 2019) o la mejora de los existentes.

Es en este contexto que se propuso el tema de este proyecto, ya que se considera que la investigación acerca del desarrollo de los indicadores antes mencionados constituye un instrumento para la mejora en la exposición de la información contable social y ambiental.

## **Objetivos**

General:

- Proponer lineamientos para el diseño de un informe contable que permita divulgar a *stakeholders* las acciones y resultados de Economía circular en organizaciones de la ciudad de Santa Fe.

Específicos

- Identificar y analizar los marcos existentes de medición y exposición de economía circular a nivel micro contable, aplicables a empresas de Santa Fe.
- Indagar las formas de medición y divulgación actualmente utilizadas por las organizaciones de Santa Fe, en cuanto a indicadores, medios de divulgación y características.
- Diseñar un modelo de informe contable en el marco de la contabilidad social y ambiental que permita el análisis y seguimiento de resultado de la aplicación de la EC a nivel empresarial.

### **Metodología**

La presente investigación se enmarca dentro de la Teoría Crítica (Horkheimer, 1937), por cuanto no solo se pretende analizar las diferentes características de las mediciones a utilizar en EC, sino que se procura crear un modelo aplicable en organizaciones de la región de Santa Fe.

Es de carácter descriptivo, porque su objetivo es medir una serie de características relacionadas con la EC con el propósito de construir indicadores, y transversal, ya que las mismas se analizarán en un momento dado.

Se constituye como cuali-cuantitativa, de campo, no experimental y orientada a la aplicación, debido a que se interpretarán los significados de las características de EC observables (sin manipularlas) con el propósito de adquirir conocimiento para dar respuesta al problema concreto de presentar adecuadamente la información dentro del balance social.

La metodología de estudio de casos permite explorar no solo la entidad bajo análisis, sino también su contexto y entorno inmediatos (Levanen *et al.*, 2018). En palabras de Robert Yin (2009, 18), «(a) el estudio de caso es una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes». Esto es particularmente relevante para nuestra investigación porque estudiamos empresas que operan en nuevos contextos de sostenibilidad. Para permitir un análisis en profundidad y dado el tiempo de duración del proyecto, se trabajó con un estudio de estudio.

Los datos principales para el análisis consisten en entrevistas con representantes de las entidades así como documentación interna (documentos de normativas, procesos, informes, sitios web) como fuentes de datos secundarias.

### **Desarrollo**

Para el desarrollo, se realizó una revisión de literatura enfocada en identificar indicadores utilizados en la literatura a nivel Micro Contable para cuantificar y divulgar las prácticas circulares en organizaciones. Después de un análisis exhaustivo de las principales bases de datos (Scopus, Web of Science y buscadores Google Books and Scholar) se optó por analizar aquellos artículos que consisten en revisiones sistemáticas de indicadores para el sector estudiado. La búsqueda arrojó 15 artículos a lo que se sumaron informes de organizaciones referentes. Luego de una revisión completa y en base a los objetivos del presente, la selección final consistió en más de 150 indicadores que luego fueron analizados y clasificados.

Con la información sistematizada, se procedió al diseño de entrevistas que luego fueron realizadas a los referentes de la organización junto a diversas visitas a planta, para obtener datos acerca del producto y del proceso productivo, la situación actual de la planta y las perspectivas en cuanto a políticas y prácticas de sostenibilidad y circularidad. Se desarrollaron cuestionarios y listas de datos a recopilar tanto para los responsables de ingeniería de procesos como para representantes gerenciales y de comercialización.

Se transcribieron las entrevistas y se analizó la información triangulando con la documentación de la organización. Se realizaron comparaciones y contrastes y se enmarcaron teóricamente las políticas y prácticas de sostenibilidad y circularidad observadas. Con toda la información recabada, se definieron las dimensiones y estructura del informe circular a presentar a la organización, describiendo detalladamente cada indicador, su interpretación y forma de cálculo.

Por lo expuesto, el plan de trabajo de la investigación se desarrolló en su totalidad, presentando un informe a la referente gerencial en el mes de marzo de 2023.

El informe se plasmó a través de un Cuadro de Mando Circular que comprendió Indicadores de Circularidad, otros indicadores relacionados y los puntos críticos detectados con propuestas/sugerencias de posibles mejoras hacia la circularidad. Es importante destacar que este conjunto de indicadores propuesto puede utilizarse en forma completa o la organización puede seleccionar aquellos que más se adapten de acuerdo a la disponibilidad de información.

La información no recabada, por ser considerada como sensible o crítica por parte de la organización, se constituyó como el mayor obstáculo en el desarrollo del plan de trabajo de la investigación. Sin embargo, en el diseño del Cuadro de Mando Circular, se construyeron los indicadores para los cuales se contaba con la información y se dejaron presentados para su utilización aquellos para los cuales no se contaba con datos.

## **Resultado**

Para elaborar el Cuadro de Mando Circular, cuya versión resumida se presenta a continuación, se aplicó un proceso de clasificación que considera tres aspectos claves para codificar un indicador: 1) Dimensión, que refiere a los aspectos a analizar: aire, agua, suelo, materiales, desperdicios, rentabilidad, 2) Áreas de sostenibilidad: pilares propuestos por la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU cuando publicó el Informe Brundtland (1987): ambiental (A), la económica (E) y social (S), y 3) Módulos de circularidad (MC): «Cerrar el ciclo (CC)», «Optimizar el ciclo (OC)», «valorar el ciclo (VC)» e «Impacto del ciclo (IC)», siguiendo la propuesta de la WBCSD (2021).

Una aclaración importante a realizar es que, en la versión presentada, se eliminaron las propuestas o puntos de mejora para cumplir con las exigencias de confidencialidad.

DIMENSIÓN	MATERIALES			DESPERDICIOS			AIRE			ENERGÍA		
		MC	AS		MC	AS		MC	AS		MC	AS
<b>INDICADORES DE CIRCULARIDAD</b>	Circularidad del producto	CC	A	% Salida circular	CC	A	Impacto en GEI	IC	A	Energía renovable generada por aprovechamiento de residuos	OC	A
	Circularidad del material	CC	A	Tipos de recuperación del material	OC	A/E				% Energía renovable utilizada	CC	A
	Entrada Circular	CC	A	Degradabilidad de residuos	CC	A						
	Materiales críticos	OC	A	Cadena de suministro circular	OC	A/E						
	Productividad del material circular	VC	A/E									
	Cadena de suministro circular	OC	A/E									
<b>OTROS INDICADORES RELACIONADOS</b>	Reducción de Packaging		A/E	Tasas y políticas de reciclaje		A	Emisiones GEI Organización	A		Consumo total de energía		A
	Paquete a producto		A	Residuos generados		A	Emisiones GEI producto	A		Energía consumida transporte colaboradores		A/E
	Uso de biomateriales		A				Reducción de ruido contaminación	A				

DIMENSIÓN	AGUA			SUELO			RENTABILIDAD			EMPLEO			CONSUMIDOR		
		MC	AS		MC	AS		MC	AS		MC	AS		M C	AS
INDICADORES DE CIRCULARIDAD	Circularidad del agua	CC	A	Diferencial de rendimiento por aplicación del producto	CC	A/E	Rentabilidad circularidad	VC	E	Empleos generados	IC	S			
	Cantidad de agua de fuente alternativa	CC	A				Inversión circular	VC	E						
							Desechos donados por unidad de ingreso	VC	E/A						
OTROS INDICADORES	Huella de agua Verde		A										elación		S
	Uso del agua		A										Consumidor		
													ultura		S
													local		

Referencias: MC: Módulos de circularidad; CC: Cerrar el ciclo; OC: Optimizar el ciclo; VC: valorar el ciclo; IC: Impacto del ciclo. AS: Área de sostenibilidad; A: Ambiental; E: Económica; S: Socia

## Referencias bibliográficas

Aranda–Usón, A., Portillo–Tarragona, P., Scarpellini, S. & Llana–Macarulla, F. (2020). The progressive adoption of a circular economy by businesses for cleaner production: An approach from a regional study in Spain *Journal of Cleaner Production*, 247, 119648. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119648>

Barnabè, F. and Nazir, S. (2021). Investigating the interplays between integrated reporting practices and circular economy disclosure. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 70 No. 8, pp. 2001–2031. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0128>

BASF (2021). Informe de sostenibilidad 2021. <https://www.basf.com/ar/es/who-we-are/sustainability/we-drive-sustainable-solutions/>

De Pascale, A., Arbolino, Szopik–Depczyńska, Limosani, G. Ioppolo (2021). A systematic review for measuring circular economy: the 61 indicators *J. Clean. Prod.*, 281 (2021), Article 124942.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century business*. Londres: Capstone Publishing Ltd. Oxford. [http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/148\\_en.pdf](http://appli6.hec.fr/amo/Public/Files/Docs/148_en.pdf)

European Commission (2020). The New Circular Economy Action Plan. COM. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=158393381436&uri=COM:2020:98:FI>

Esposito, B., Sessa, M.R., Sica, D. y Malandrino, O. (2020). Towards Circular Economy in the Agri–Food Sector. A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 12(18), 7401. <https://doi.org/10.3390/su12187401>

Ghisellini, P., Cialani, C. & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of cleaner Production*, 114, 11–32.

Horkheimer, M. (1937). Traditionelle und Kritische Theorie en M. Horkheimer,



Gesammelte Schriften. Hrsg. von A. Schmidt und G. Schmid Noerr, S. Fischer, Francfort del Main [1988, uff, Bd. 4, pp. 162–216]

Hui, L. (2010). A Study of the Accounting Information Disclosure Mode of Corporate Social Responsibility in China Based on Circular Economy. In *Proceedings of 2010 International Conference on Management Science and Engineering* (pp. 193–197).

Iacovidou, E., Velis, C.A., Purnell, P., Zwirner, O., Brown, A., Hahladakis, J., Williams, P.T. (2017). Metrics for optimising the multi-dimensional value of resources recovered from waste in a circular economy: *A critical review*. *Journal of Cleaner Production* 166, pp. 910–938.

Kirchherr, J., Reike, D. & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling* 127 (september), 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Marco-Fondevila, M., Llena-Macarulla, F., Callao-Gastón, S. & Jarne-Jarne, J.I. (2021). Are circular economy policies actually reaching organizations? Evidence from the largest Spanish companies. *Journal of Cleaner Production*, 285, 124858. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124858>

Martins, L. & Sandoval, P. S. (2021). El trabajador rural y la satisfacción laboral en su entorno. Estudio de caso. Centro de la provincia de Santa Fe (Argentina). *FAVE Sección Ciencias Agrarias*, 20(2), 45–57.

Moraga, G., Huysveld, S., Mathieux, F., Blengini, G. A., Alaerts, L., Van Acker, K., ... Dewulf, J. (2019). Circular economy indicators: What do they measure? *Resources, Conservation and Recycling* 146 (March), 452–461. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.03.045>

Moneva Abadía, J.M. & Ortas, E. (2009). Desarrollo Sostenible e Información Corporativa: Evolución y Situación Actual. *Economía Industrial*, (371), 139–154.

Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L.M., Aranda-Usón, A. & Portillo-Tarragona, P. (2020). Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses, Sustainability Accounting, *Management and Policy Journal*, 11(7), 1129–1158.

Pesci, C., Costa, E. & Andreus, M. (2020). Using accountability to shape the common good. *Critical Perspectives on Accounting*, 67–68, 102079.

Poponi, S.; Arcese, G.; Pacchera, F.; Martucci, O. (2022). Evaluating the transition to the circular economy in the agri–food sector: Selection of indicators. *Resour. Conserv. Recycl.* 176, 105916.

Prieto–Sandoval, V., Jaca–García, C. & Ormazabal–Goenaga, M. (2017). *Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación.*

Roca, L.C. & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118.

Saidani, M., Yannou, B., Leroy, Y., Cluzel, F., & Kendall, A. (2019). A taxonomy of circular economy indicators. *Journal of Cleaner Production*, 207, 542–559. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.014>

Sanches, JR, Trevisan, AH, Seles, BMRP, Castro, CG, Piao, RS, Rozenfeld, H. y Mascarenhas, J. (2022). Estrategias de economía circular sostenible: un análisis de los informes de sostenibilidad empresarial brasileños. *Sostenibilidad* 14 (10), 5808.

Schaltegger, S., Christ, K.L., Wenzig, J. & Burritt, R.L. (2022). Corporate sustainability management accounting and multi–level links for sustainability. A systematic review. *International Journal of Management Reviews*,

Secreto, M.F. (2016). Aglomeraciones productivas y desarrollo local: el complejo agroalimentario en la provincia de Santa Fe. De las externalidades a la eficiencia colectiva (tesis). <https://rehip.unr.edu.ar/handle/2133/15612>.

Silvestri, C., Silvestri, L., Piccarozzi, M. *et al.* (2022). Toward a framework for selecting indicators of measuring sustainability and circular economy in the agri–food sector: a systematic literature review. *Int J Life Cycle Assess.* <https://doi.org/10.1007/s11367-022-02032-1>

Stewart, R. & Niero, M. (2018). Circular economy in corporate sustainability strategies: A review of corporate sustainability reports in the fast-moving consumer goods sector. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1005–1022.

<https://doi.org/10.1002/bse.2048>

Van Hoof, B., Núñez, G. & De Miguel, C.J. (2022). Metodología para la evaluación de avances en la economía circular en los sectores productivos de América Latina y el Caribe, serie *Desarrollo Productivo*, N° 229 (LC/TS.2022/83), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Wisse, E. (2016). Assessment of indicators for Circular Economy: The case for the Metropole Region of Amsterdam (Master's thesis).

WBSCD (2021). Indicadores de Transición Circular V2.0. Métricas para empresas, realizadas por empresas. Programa de Economía Circular del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

<https://www.wbcsd.org/contentwbc/download/11123/164399/1>

WCED, SWS (1987). Comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo. *Nuestro futuro común*, 17 (1), 1–91.

# **Instrumentos de incorporación de capital emprendedor en startups**

## **Alcances e implicancias contables y económicas del acuerdo**

LOPEZ CUESTA SOLEDAD / ROJAS, BRENDA DEL VALLE

slcuesta@unl.edu.ar / brojas@unl.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

La presente investigación consiste en una descripción de los principales instrumentos de incorporación de capital emprendedor en startups que cuentan con un desarrollo incipiente. En tal sentido, lo que interesa aquí es observar y analizar qué implicancias tienen estos diferentes instrumentos en la contabilidad de las startups, qué facilidades y qué obstrucciones presentan las diferentes alternativas de acceso a capital emprendedor y cómo el ordenamiento jurídico nacional y provincial actúa como árbitro de las posibilidades futuras del proceso de desarrollo de una startup en este aspecto.

### **Objetivos**

#### *General:*

- Se pretende realizar una investigación descriptiva de los vehículos legales utilizados en Argentina para incorporar inversores ángeles y/o venture capital en startups en estadio temprano, su marco regulatorio, sus ventajas, desventajas, usos y costumbres y el alcance contable derivado de estos acuerdos.

#### *Específicos:*

- Comprender los parámetros mínimos e indispensables que forman parte del acuerdo de incorporación de venture capital y sus implicancias contables en la startup receptora de fondos.
- Construir aportes sobre conceptos vinculados al ecosistema de innovación y las nuevas tendencias de negocios que sirvan de consulta conjunta al área contable y a los espacios de promoción de startups de la universidad.
- Otorgar a la carrera de contador público un área más de debate, sobre

formas de negocios contemporáneas, cuya contabilización forma parte del área de su incumbencia profesional.

## **Metodología**

La investigación se realizó con una metodología de tipo cualitativa, donde el estudio de caso fue la herramienta por excelencia en este trabajo de observación y análisis.

## **Desarrollo**

### *Origen del Venture Capital*

El Venture Capital o VC puede traducirse como capital de riesgo, en el que se aporta capital a startups<sup>1</sup> en estadio temprano mayoritariamente, a cambio de un porcentaje de las mismas. Tal como lo conocemos actualmente comenzó a desarrollarse en Estados Unidos a principios del siglo pasado, se utilizó en la etapa de posguerra para impulsar proyectos de apertura de mercado y de utilización de tecnologías de guerra en la cotidianeidad. En Argentina, el primer VC fundado fue NXTP quien dirige sus inversiones a startups que diseñan productos al mercado de los negocios, sin embargo, hoy con la profesionalización de la industria del capital emprendedor, cada vez más los fondos cuentan con una tesis de inversión centrada en la especialización en una industria en particular.

### *Vehículos legales de inversión*

A nivel mundial, se utilizan dos modelos estándares para instrumentar la inversión de fondos de Venture Capital en startups que se encuentran en un estadio temprano:

SAFE (Simple Agreement for Future Equity). Este fue creado por Y Combinator, una de las aceleradoras de Estados Unidos más destacadas a nivel global.

KISS (Keep It Simple Stupid) de 500 Startups, uno de los fondos más destacados mundialmente. Creado en México, pero con alcance global y mucha actividad en todo Latinoamérica (Malumian & UBA, 2021).

---

<sup>1</sup> Organizaciones humanas temporales diseñadas para buscar un modelo de negocio repetible y escalable, según la definición de Steve Blank.

## SAFE

Este instrumento es un acuerdo de partes en las que el inversor pone dinero en la startup a cambio de que, bajo ciertos supuestos, tenga la opción de capitalizarlo en un futuro a través de acciones de la compañía. En términos prácticos, esto agiliza la incorporación de capital sin necesidad de adecuar de forma inmediata el captable (o en español, la estructura del capital social de la compañía, es decir, quiénes son sus inversores, cómo y cuándo se incorporan y las participaciones que tienen cada uno). Mayoritariamente entre las cláusulas pactadas podemos ver:

El diferimiento de la capitalización de acciones a cambio del dinero invertido. Mayoritariamente éstas se pactan como acciones preferidas, pues esto le otorga el derecho al inversionista a retirar su inversión preferencialmente frente a una eventual liquidación de la startup.

La capitalización de acciones futuras, está sujeta a la condición de un evento de liquidez, lo que se materializa en la obtención de nuevos fondos de capital por parte de la startup. Estas opciones otorgan al inversor una posición mejorada en el caso de que la startup obtenga nuevas inversiones, pues, en etapas tempranas de lanzamiento al mercado, la valuación está dada por expectativas que son inciertas hasta su ejecución.

Tasas de descuento: es, en definitiva, el principal beneficio de la valoración post money (como se la conoce en la industria del VC, al momento de la capitalización). Esta tasa puede entenderse como una reducción del valor al cual se convierten estos acuerdos con respecto a lo que pagarán otros inversores en futuras rondas, es decir, en el o los nuevos eventos de liquidez. Se ejemplifica a continuación, para aclarar el análisis. Si el acuerdo de inversión *pre-seed* (o estadio pre-semilla) de un ángel fue por USD 100 000, con una tasa de descuento del 20 % por cada acción, y la startup se encuentra en una nueva ronda de inversión, éste capitalizará ahora cada acción a USD 100 de valor nominal por acción, pero habrá pagado por ello USD 80. Por lo que, en vez de recibir 1000 acciones valuadas en USD 100, recibirá 1250 valuadas a USD 100 habiendo pagado anteriormente con su inversión USD 80 cada acción. En la praxis mundial, los descuentos suelen oscilar entre el 10 y el 30 %.

Tope de valoración: es el valor de capital social máximo al cual se convertirá el capital invertido. Sin importar el valor al cual se valúa la acción, el inversor del acuerdo pagará por las mismas hasta un capital acordado previamente.

En los acuerdos SAFE se pueden pactar simultáneamente tasas de descuento y topes máximos de capitalización, quedando a criterio del inversor cuál de las opciones ejercer en favor de su beneficio.

Derecho de prorrata: es el derecho de participación de los inversores SAFE en el que, frente a una nueva ronda de inversión, pueden invertir fondos adicionales para mantener su porcentaje de participación.

### *KISS*

Es un contrato o valor negociable el que tiene dos versiones:

*Versión Debt*: es un contrato o valor negociable convertible a acciones que cuenta con fecha de vencimiento y tasa de interés, difiriendo la discusión de valuación. Es decir, si bien representa una deuda, ante determinadas situaciones podrá convertirse en participación accionaria. Suelen ser convertibles cuando se cumple cierto plazo o cuando se obtiene una nueva ronda de inversión, en similitud al SAFE. (Manzano, 2022).

En el caso del KISS, los intereses suelen ser pagados en efectivo y no con acciones. El monto mínimo de inversión habitual suele ser de 50.000 USD, teniendo así el derecho a acceder a la información financiera de la compañía y a participar en nuevas rondas de financiamiento, con el derecho de preferencia de suscribir las nuevas acciones hasta el monto del KISS. La cantidad de acciones que el tenedor del KISS reciba al momento de la conversión se debe ajustar de acuerdo a los eventos societarios que pudieran existir durante la vida del KISS, tales como escisiones, aumento de capital, fusiones y similares.

El gran problema que generan los préstamos es que seguramente representan una cantidad muy significativa de los activos de la startup y, por ende, nos encontraremos con que la empresa tiene un patrimonio neto negativo. Si los fondos se aplicaran a activos de capital (tales como compra o construcción de inmuebles u otros activos amortizables en el largo plazo), la deuda se vería compensada por un mayor activo, sin mediar entonces inconvenientes en la

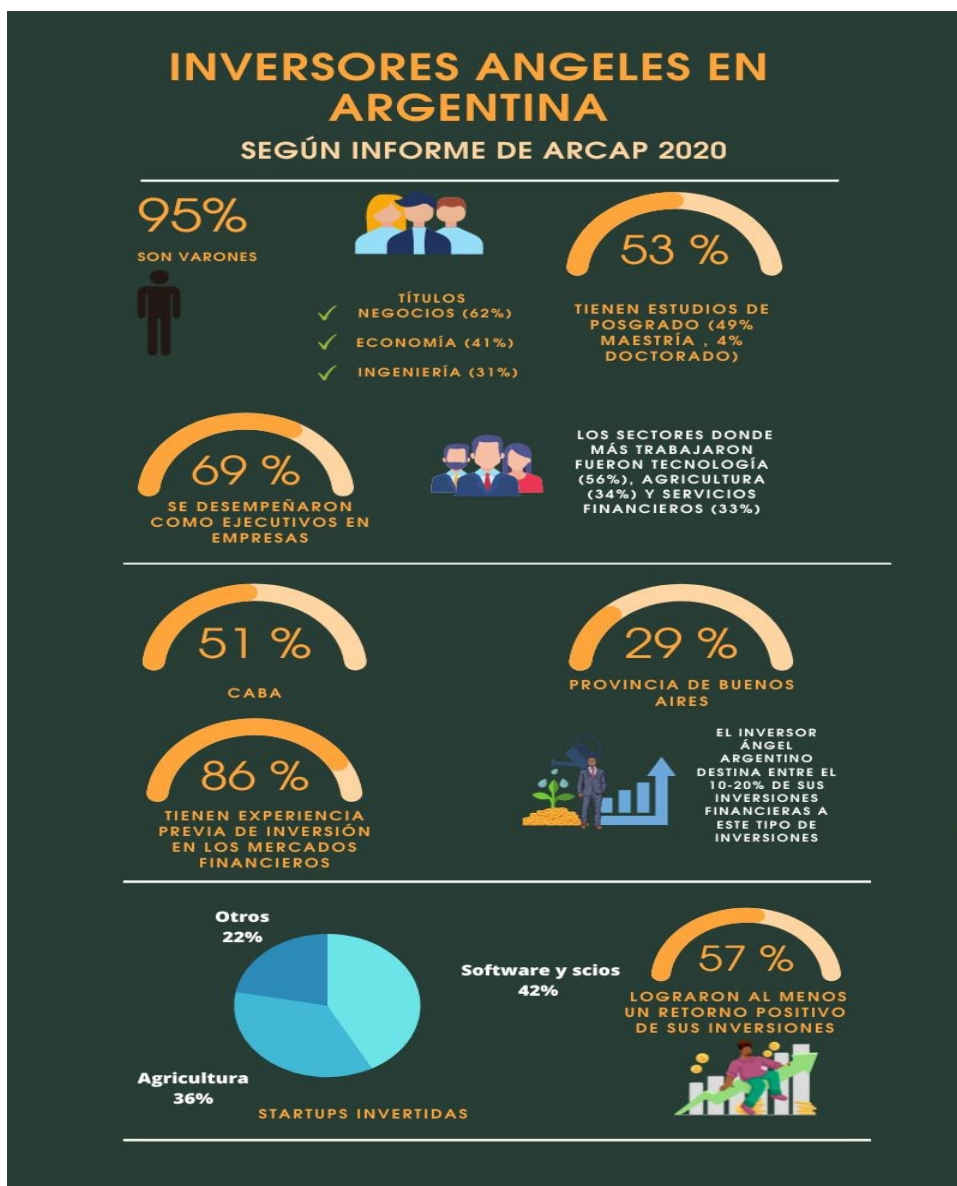
representación contable. Pero si los fondos son aplicados a gastos corrientes (tales como pago de sueldos o servicios), lo que suele suceder en la práctica de una startup que busca establecerse en el mercado y demostrar tracción de clientes, es la acumulación de una deuda sin contrapartida en el activo que da como resultado un patrimonio neto negativo. Bajo la legislación argentina las sociedades con patrimonio neto negativo deben liquidarse y, si bien la causal no es automática afecta el principio de «empresa en marcha». En Estados Unidos el patrimonio negativo no se entiende estrictamente como insolvencia, sino que mientras la empresa siga cumpliendo con sus obligaciones, no es exigible su liquidación. Es así que esta normativa representa cierta facilidad transitoria en los primeros años de ciclo de vida de una startup, a diferencia de la regulación argentina.

*Versión Equity:* es similar al SAFE, tiene cláusulas similares y la inversión se intercambia por participación societaria en la startup, con diferimiento de la capitalización. Por lo expuesto hasta acá, muchas startups argentinas que obtienen inversión de fondos extranjeros, la instrumentan en una empresa holding en el país de procedencia del fondo, utilizando entonces el tipo societario conformado en Argentina como la sede administrativa y de operación del negocio.

#### *Ordenamiento jurídico argentino*

En Argentina, la inversión pre–seed en reiteradas ocasiones se ha canalizado en los Aportes Irrevocables para Futuras Suscripción de Acciones —AIFS—, en los tipos societarios conformados en nuestra legislación. Los aportes son un instrumento contable que posibilita la inyección de capital a la sociedad, por parte de terceros, sin la necesidad de reestructurar la composición del capital accionario de forma inmediata. Sin embargo, la utilización de esta herramienta está condicionada al cumplimiento de la Resolución Técnica 17, Sección 5.19.3.





Fuente: Elaboración propia, 2023

## Conclusión

La industria del capital emprendedor ha crecido notablemente en los últimos años, no obstante, hay evidencia que la reglamentación estatal y el desarrollo de estrategias de apoyo al ecosistema emprendedor son factores condicionantes para el surgimiento de nuevas startups y su consecuente captación de capital en Argentina. La promulgación de la Ley 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor, la creación del Registro de Instituciones de Capital Emprendedor —RICE— y del Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Capital Emprendedor —FONDCE— en

2017, han sido instrumentos de promoción a ello, habiendo obtenido consecuentemente en 2021 un récord de inversión en startups en Argentina. Como se ha mencionado, a nivel mundial la inversión de fondos en startups se instrumenta mediante SAFE o KISS. En el SAFE, existen dos consecuencias. En primer lugar, suele disminuir la participación de los fundadores debido a que en primer lugar el dinero se capitaliza a futuro en participaciones accionarias y en segundo lugar, el dinero para la salida de los inversores de las primeras rondas lo suelen asumir los inversores subsiguientes (no los founders por capacidad de liquidez personal), lo que, a su vez, va en detrimento de su poder de decisión futura (delimitado a partir de la participación accionaria). Además, la duración de dos años que se les suele prever a los SAFE y KISS no suele ser la adecuada para lograr la capitalización de la inversión, ya que en ese tiempo hay pocas startups que logren captar capital emprendedor. Por lo que los inversores suelen renovar el plazo del acuerdo, extendiéndolo de esta manera.

En el caso del KISS también conocido como nota convertible, suele tener el mismo plazo y, mayoritariamente nace como deuda. Esto complejiza su utilización en el derecho argentino, por la presunción de insolvencia y aún sin esta limitante en el derecho americano, presenta ciertas limitaciones en las startups, ya que inician con deudas, teniendo un grado alto de incertidumbre en su cumplimiento. En síntesis, ambos instrumentos presentan una estructura minimalista y tipificada de acuerdo en legislaciones extranjeras, adaptadas y provenientes del derecho americano, que simplifican la negociación con inversores y agilizan la búsqueda de fondos en atención al contexto de las startups (que, al tener un capital limitado al comienzo de su vida, cuentan con poca disponibilidad para contratar despachos jurídicos líderes en estos procesos). Sin embargo, en el análisis del derecho argentino, donde no está explícitamente tipificado, podríamos describir la naturaleza jurídica de ambos instrumentos como contratos atípicos de compraventa de una cosa futura (acciones) con la inclusión/sujeción a una obligación de hacer por parte del vendedor. Por todo lo expuesto, en Argentina la inversión pre-seed suele canalizarse mediante AIFS, en aquellos tipos societarios bajo el derecho argentino (sin conformar un holding en otro país en simultáneo), los que se encuentran regulados en la normativa contable de aplicación. Los AIFS

entonces, permiten incrementar el patrimonio en los tipos societarios conformados en Argentina, en forma rápida, sencilla y económica, mediante el aporte de terceros y algunas aceleradoras del país ya están tomando esta modalidad para canalizar sus inversiones, con los requerimientos previstos en la Resolución Técnica 17.

## **Glosario**

**Startup:** organizaciones humanas temporales diseñadas para buscar un modelo de negocio repetible y escalable, según la definición de Steve Blank.

**Founders:** fundadores de la startup.

**Valuación:** la valuación es el valor monetario o financiero de una empresa. En el contexto de las startups, suele ser un punto de discusión en torno a las rondas de financiamiento de capital, cuando los inversionistas y fundadores de la empresa deben llegar a un acuerdo acerca de cuánto deberían valer las acciones de la empresa. Dos términos relacionados a valuación muy utilizados en Venture Capital son Pre-Money y Post-Money Valuation. El primero indica la Valuación de la empresa antes de la inversión, mientras que el segundo se refiere a la Valuación posterior a la inversión de una empresa. Por ejemplo, si una empresa tiene una Valuación Pre-Money de USD \$ 10 millones y recauda USD \$ 2 millones de nuevos inversores, la Valuación Post-Money es de USD \$ 12 millones.

**Pre-seed (o semilla):** es una ronda de inversión pequeña destinada a lanzar una compañía con muy poca o nada de tracción. Los inversionistas en una ronda ángel incluyen inversionistas ángeles, sindicatos o clubes de ángeles, y Friends & Family (amigos y familiares). Por otro lado, el principal objetivo de una Ronda Pre Semilla es construir un MVP y formar al equipo.

**MVP (Minimum Viable Product o producto mínimo viable, en español):** es un concepto que se utiliza para la validación del negocio y fue conceptualizado y desarrollado por la metodología Lean Startup. MVP no es necesariamente la primera versión del producto, sino que es lo mínimo para validar la primera hipótesis del negocio. Dependiendo el tipo de producto que se pretenda desarrollar puede tratarse de una landing page, o por ejemplo como fue el caso de dropbox implementando Lean Startup, su MVP fue un video demo, en el que se mostraba la posibilidad de acceder a la información alojada en la nube, desde cualquier dispositivo conectado a internet.

**Seed (o ronda semilla, en español):** son las primeras rondas de financiamiento de una compañía y preceden a la Serie A. Sin embargo, para llegar al estado necesario para levantar una ronda semilla, algunas startups levantan una pre-semilla. En esta etapa, los inversionistas principales son los inversionistas ángeles, las aceleradoras, y algunas firmas de VC especializadas en Rondas Semilla. Conceptualmente, una ronda semilla se utiliza para llevar a una startup de idea hacia la tracción inicial, como el desarrollo de MVP, contratar a los primeros miembros del equipo, y realizar experimentos de mercado. Sin embargo, superar la «etapa semilla» implica un espectro largo de logros, por lo que es común que una startup levante más de una ronda semilla, antes de una Serie A. El principal objetivo de las Rondas Semilla es encontrar el product-market fit y un modelo de negocio escalable, que cualifique a la compañía para levantar una Serie A.

**Business angel:** un inversionista ángel es una persona que invierte dinero propio en startups o empresas con alto potencial de crecimiento, a cambio de acciones (equity) con el objetivo de obtener un alto retorno de inversión. Cada inversionista ángel tiene su propia estrategia de inversión, según su plazo de inversión y tolerancia al riesgo. Los mejores se caracterizan por aportar experiencia valiosa en una industria, una red curada de contactos, o alto expertise en un área operativa del negocio.

**Venture Capital:** se denomina Venture Capital (VC) o Capital de Riesgo a las inversiones de capital para adquirir una participación en el accionariado de compañías pequeñas o de mediano tamaño, normalmente startups. Estas inversiones son ejecutadas por las firmas de VC.

**Equity:** patrimonio o capital de una empresa, aportado por los accionistas.

**Cap table:** es la tabla de capitalización que muestra quiénes son los dueños de una empresa.

## Referencias bibliográficas

ARCAP, Endeavor Argentina & EY. (julio 2020). Corporate Venturing.  
<https://arcap.org/wp-content/uploads/2020/08/Corp-Venturing-Arg-1.pdf>

ARCAP; Amazon Web Services —AWS—; IAE Business School Universidad Austral (2020). *Encuesta sobre el inversor ángel argentino 2020*.

Banco Central de la República Argentina —BCRA— (2021). Comunicación «A» 7339 BBCRA 2021.

Burghini, L. (mayo de 2020). *Comercio y justicia*.

Código Civil y Comercial. (s.f.).

Comisión Nacional de Valores (21 de septiembre de 2022). Comisión Nacional de Valores.

<https://aif2.cnv.gov.ar/Presentations/publicview/024230a2-113c-4aa1-956a-ff20ee31cc25>

Endeavor Argentina (3 de noviembre de 2021). [www.endeavor.org.ar](http://www.endeavor.org.ar).

<https://www.endeavor.org.ar/blog-article-agenda-quien-es-quien-ecosistema-emprendedor/>

Evaluadora Latinoamericana, Agente Calificador de Riesgo (22 de junio de 2020). Fideicomiso Financiero Individual CITES I. Informe previo trimestral completo.

<https://www.allaria.com.ar/INFORMES/20200707/D94AB5AD-B101-4C33-B231-3CFFCDDFF7FBFFF%20CITES%20I%20-%20INF%20DE%20CALIF.PDF>

Favier Dubois, E.M. (1999). Apostillas provisorias al instituto de los de los aportes irrevocables a cuenta de futuras emisiones. *Negocios parasocietarios* (pág. p 78). Ad-Hoc.

Lemus, F. & Observatorio de Divulgación Financiera (deptiembre de 2016). El venture Capital como instrumento de desarrollo económico. [www.iefweb.org/odf](http://www.iefweb.org/odf)

Malumian, N. & UBA (julio de 2021). Aporte de Venture Capital en startups en la Argentina y los Estados Unidos. KISS & SAFE.  
<https://works.bepress.com/nicolas-malumian/65/>

Manzano, P.C. (1 de julio de 2022). Incutex.  
[incutex.com.ar: https://www.incutex.com.ar/blog/como-invertir-en-startups-formas-de-inversion-en-emprendimientos-de-base](https://www.incutex.com.ar/blog/como-invertir-en-startups-formas-de-inversion-en-emprendimientos-de-base)

Ministerio de Desarrollo Productivo (2020). Diplomatura en Innovación Abierta (pág. Clase 7).

Moreira, D.E., Bonino, G.A. & Freyre, H.F. (2018). Aceleradora Litoral: un caso de capital de riesgo integrado por el sector público y privado. XXII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas (pág. 40).

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2019). *Diseñando la propuesta de valor*. Valleta.

Pierella, S.M. (s.f.). *Fideicomiso, aspectos generales, fideicomiso inmobiliario, aspectos impositivos*. Seminario de tributación.

# **La auditoría interna y su aporte a las organizaciones**

## **Medición de resultados en la gestión de Abastecimiento**

### **y Recursos Humanos. La experiencia Zoovet**

RICARDO PEDRO MELINI / GERMÁN HUBER / PIERO BONINO / CAROLINA MESTRE /

MARIA FLORENCIA COSTA / MARÍA BELÉN ARANDA

rmelini@hotmail.com.ar / ghuber@unl.edu.ar / boninopiero@gmail.com / carolina\_mestre@yahoo.com.ar /

cpnflorenciacosta@hotmail.com / mbelenaranda@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

#### **Introducción**

A nivel mundial, y en los tiempos actuales, las organizaciones que crecen están volviéndose más horizontales y menos verticales en busca de una mayor autonomía de sus recursos humanos y de un terreno más fértil para alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones funcionan en un entorno cada vez más cambiante y competitivo, lo cual hace necesaria la comparación periódica de los resultados que se generan con los objetivos planteados. Se busca cuantificar con precisión y tener capacidad para poder cumplir con los mismos, como así también, obtener resultados claves.

En las organizaciones PyMES una herramienta de medición de performance, como podría ser un tablero de comando, suele ayudar a la dirección al seguimiento de las prioridades y resultados de la gestión de los distintos responsables del funcionamiento del negocio.

Para ello es necesario mantener el foco de atención, compartir ideas libremente, cuantificar con precisión y tener capacidad para alcanzar los objetivos y resultados claves recurriendo a un conjunto de técnicas y procesos cuantitativos y cualitativos útiles para la toma de decisiones, con el objetivo de mejorar la productividad y la rentabilidad de la organización a través del conocimiento extraído de los datos.

Cada empresa tiene sus propios indicadores de gestión, dado que cada organización, cada industria y cada modelo de negocio tienen factores claves diferentes. No es lo mismo medir el rendimiento del área comercial de una empresa de consumo de alimentos masivo (y su participación de mercado) que el

de un laboratorio farmacéutico.

El primer paso consiste en entender el modelo, problema o proceso de negocio sobre las áreas en las cuales se aplican las mediciones.

Una vez cumplido este primer paso, el segundo consiste en definir la estrategia de medición que se va a utilizar.

### **Objetivo**

El objetivo del presente proyecto está fundamentado en la necesidad de medir a nivel gerencial los resultados claves en la gestión de las áreas de Abastecimientos y Recursos Humanos mediante indicadores (KPIs) y sus dimensiones.

### **Metodología**

Se conformó un grupo de trabajo con docentes–investigadores de la FCE (Facultad de Ciencias Económicas) integrantes del proyecto «La Auditoría Interna y su aporte a las organizaciones: Impacto en el ámbito público y privado en los entes radicados en los Departamentos La Capital, Las Colonias y Castellanos de la provincia de Santa Fe»<sup>1</sup> junto con dos alumnas de la FCE (Marco PPS) y una integrante graduada de la FCE.<sup>2</sup>

Se conformaron dos equipos de trabajo; uno, área de recursos humanos y otro del área de abastecimiento. Ambos realizaron tareas de relevamiento, exploración y también contribuyen a la posterior ejecución y control de los indicadores. Con los datos obtenidos e identificados los objetivos perseguidos por el área, y las problemáticas específicas, se logró seleccionar y elaborar los indicadores de medición pertinentes en forma conjunta con el equipo de trabajo.

Los resultados obtenidos fueron confrontados con el marco teórico para poder agregar, modificar, o redefinir los objetivos e indicadores.

---

<sup>1</sup> La línea de investigación sostiene que desde las funciones de auditoría interna se pueden hacer aportes para el fortalecimiento de control interno de las organizaciones. En este caso, se postula la mejora de unos de sus componentes: el sistema de información y comunicación.

<sup>2</sup> Todos miembros integrantes de la convocatoria al Programa Específico de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas (PROMCE).



## Recursos humanos

El primer paso consistió en comprender la estructura y el funcionamiento de la organización. Se diseñaron cuestionarios con el fin de identificar aspectos claves y atributos relacionados con cuestiones técnicas y propias del área de tipo más cuantitativo y estructurales en la gestión de personal. En este sentido, se delimitó el contexto organizacional identificando cantidad de empleados, convenios colectivos aplicables y esquemas de contratación. Adicionalmente, se relevaron los procesos de gestión del desempeño, selección y contratación de personal, inducción a los puestos de trabajo, y se abordaron los aspectos más técnicos y formales de la gestión del conocimiento dentro de la organización.

Comprender la complejidad de la gestión de Recursos Humanos requirió tiempo. Durante ese período, se recopiló información y documentación fundamental para analizar y procesar. Se tuvo acceso a elementos clave, como el organigrama, registros de ingresos y egresos del personal, la asignación de empleados por centro de costos, modelos de descripción de puestos, formularios de solicitud de personal, entrevistas de desvinculación, registros de evolución, historiales de accidentes, licencias por mes y por sector, entre otros.

Esta fase de recolección y análisis de datos reveló la riqueza de información que se encuentra en la gestión de Recursos Humanos. No obstante, esta abundancia de datos también planteó el desafío de determinar en qué áreas enfocarnos. Fue un proceso arduo, ya que se presentaron múltiples posibilidades.

Finalmente, tras diversas reuniones y análisis, llegamos a un consenso sobre dos aspectos que merecían una atención especial: el nivel ausentismo y la rotación de personal. Estos dos temas surgieron como cuestiones recurrentes que afectan a muchas organizaciones de manera tangible.

El ausentismo y la rotación de personal son problemas que repercuten en una serie de procesos de Recursos Humanos, tanto en las áreas<sup>3</sup> *hard* como *soft*. Por ejemplo, un entorno laboral que carece de medidas de bienestar puede contribuir al ausentismo. Si los empleados experimentan altos niveles de estrés debido a una falta de apoyo emocional o recursos para manejar la carga de trabajo, es más probable que se tomen días de ausencia por razones de salud. Un programa de

---

<sup>3</sup> Entendiendo *hard* por mediciones duras y cuantitativas y *soft* mediciones blancas y cualitativas.

bienestar que aborde el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el manejo del estrés y el apoyo psicológico puede reducir el ausentismo. Adicionalmente, la alta rotación de personal puede aumentar la carga de trabajo y el estrés en los empleados restantes, lo que a su vez puede llevar a un aumento en el ausentismo.

En las reuniones posteriores, se profundizó en estos temas, explorando por qué eran motivo de preocupación, cómo medirlos, cuáles eran sus causas y cómo se clasificaba el ausentismo. También se investigó la existencia de controles cruzados entre las licencias habituales y los horarios de entrada y salida, y se examinaron los procedimientos relacionados con trabajadores que no reportaban sus ausencias o con casos de ausentismo recurrente.

Con la información recopilada hasta ese momento, se procedió a definir los objetivos y a desarrollar indicadores y dimensiones correspondientes. Los objetivos se debatieron y diseñaron en forma conjunta con la empresa acordando dos:<sup>4</sup>

- Reducir la rotación o minimizar la pérdida de personal clave.
- Minimizar las pérdidas de días laborables debido al ausentismo.

En cuanto a los indicadores, se diseñó una tabla que detalla: objetivo perseguido, nombre del indicador, el KPI, la unidad de medición, la meta, la frecuencia, las fuentes de información, la descripción del indicador y la persona responsable.

Tablero de indicadores utilizados

<b>Objetivo</b>	<b>Disminuir rotación o minimizar bajas de personal clave</b>	<b>Minimizar perdidas de días de trabajo por ausentismo</b>
Nombre del indicador	Rotación del personal general	Ausentismo

<sup>4</sup> En rigor fueron diseñados nueve indicadores para el área ya que ambos se complementaron con: rotación de personal clave, ENPS (*employee net promote score*), resultados encuesta de clima, causas de ausentismo, ausentismo segmentado, índice de *Bradford*, licencias médicas por día de la semana. Sin embargo, el presente trabajo expone la metodología de uno para cada uno de ellos; los demás se entregaron como propuestas para futuras aplicaciones en la organización.

KPI	$\text{Rotación} = \frac{\text{Bajas}}{((\text{personal al inicio} + \text{personal al cierre})/2) * 100}$	Días con ausencia / Cantidad de días que deberían haber cumplido todos los empleados * 100
Unidad de medición	%	%
Meta	Inferior al 10%	Debería tender a 0 pero es imposible lograrlo
Frecuencia	Mensual	Mensual
Fuentes de información	Sistemas de AFIP	Registro de asistencias
Descripción del indicador	Indicador general de rotación	Indicador general de ausentismo
Responsables del mismo	RRHH	RRHH

Cuadro 1: Tablero de indicadores utilizados en el área RRHH

La medición de estos indicadores se realizó para rotación de personal con datos reales de los años 2019 a 2022 y para ausentismo de todo 2022. Al ser de frecuencia mensual se obtuvieron 24 mediciones para el primero y 12 para el segundo. Ello posibilitó hacer una serie comparativa en esos ejes de tiempo. Ahora, al contar con métricas, el desafío siguiente fue comprender la importancia de analizar e investigar las causas de sus desvíos, un adecuado diagnóstico, para abordar de manera efectiva alternativas de mejoras en los procesos del área.

Esto último nos lleva a reflexionar que si en las próximas mediciones se quieren mejorar los ratios bajo estudio, las opciones de acciones frente al desafío requieren, además de los aspectos técnicos como la gestión de datos y métricas, también de aspectos relacionales como el desarrollo del talento y la promoción de un entorno laboral saludable.

En resumen, problemas *soft* del área, como el bienestar de los empleados, el desarrollo de habilidades y la cultura organizacional, pueden tener un impacto directo en problemas *hard* como el ausentismo y la rotación de personal. Reconocer estas interconexiones y abordar tanto los aspectos *soft* como *hard* es fundamental para una gestión efectiva de Recursos Humanos, mejorar la permanencia de los empleados y la eficiencia en la organización. En definitiva, de

lograrse ese propósito, las nuevas mediciones arrojarán resultados cercanos a las metas establecidas.

## **Abastecimiento**

Durante las primeras semanas de trabajo la tarea consistió en realizar un relevamiento conjunto del sector para conocer y entender su funcionamiento, los procesos claves de cada una de las áreas, sus objetivos y metas junto a los resultados esperados.

Una vez documentada la información pertinente, se procedió a fijar el alcance del trabajo, es decir establecer con precisión qué abarca el proceso de abastecimiento. En ese sentido, se dio una definición, junto con los responsables del área, del proceso abastecimiento que se inicia con la detección de la necesidad de compra y hasta la llegada a los depósitos del stock (y carga del ingreso sistema de información).

A partir de allí, se definieron las etapas que se llevan a cabo en el proceso de compras y que se detallan a continuación: 1. Evaluación del Requerimiento de Compras; 2. Clasificación de información y realización del Pedido de Cotización; 3. Valuación de cotizaciones y realización de la compra, generando la Orden de Compra; 4. Seguimiento del tiempo de llegada de los insumos/materia prima; 5. Carga de facturas (se controla y se carga al sistema la factura); 6. Pago por parte de Contaduría; 7. En planta, recepción en Departamento; 8. Contra remito, ingreso de orden de compra generada.

Identificada la importancia del ingreso de información oportuna al sistema durante el desarrollo del proceso, simultáneamente, surge de la investigación y se logra consensuar con la empresa, el cumplimiento de cuatro premisas claves para lograr una óptima decisión de compra.

Estas premisas son:

- Costos unitarios: se logra mejores costos unitarios en compras mayoristas.
- Costos financieros: para no tener sobre stock, es necesario realizar compras a medida que se va necesitando la mercadería.
- Paradas de producción: para que no se generen, es necesario comprar lo máximo posible.

- Depósito: se debe comprar poco para no llenar los depósitos.

Como se puede advertir, cumplir con una premisa implica no cumplir alguna de las otras. Por ejemplo, hay una compra de insumos con un descuento comercial beneficioso por volumen, pero financieramente costoso porque implica adquirir un lote superior al necesario debiendo permanecer en depósitos más tiempo del que se requiere para su proceso productivo.

Por esta razón, es necesario establecer métricas que permitan identificar un adecuado equilibrio posibilitando lo que hemos denominado la óptima opción de abastecimiento.

Posteriormente, y previo al diseño de indicadores, se establecieron puntos fuertes y puntos débiles (oportunidades de mejoras) que se detectaron en el proceso de compras. Los temas bajo análisis fueron: relación con proveedores, calidad de la mercadería adquirida, ratios de ventas, control de costos, instructivos formales de contratación, existencia de sistema de costeo, plan de abastecimiento según presupuesto, manuales de procedimientos, recursos humanos del área, sistema de información útil, puntos de pedidos, recuentos de inventarios, entre otros.<sup>5</sup> En consecuencia, ambos puntos identificados fueron informados al área de Abastecimiento siendo el puntapié inicial para poder establecer los objetivos claves para mejorar el proceso (con énfasis en lo referido a las oportunidades de mejora identificadas). Estos objetivos tienen que ver con:

- Minimizar sobre stock en depósito de suministros. Minimizar pérdida por vencimiento de materia prima.
- Minimizar paradas de producción.
- Minimizar el costo unitario para maximizar la rentabilidad de cada producto.
- Optimizar el costo financiero por capital inmovilizado.

A partir de allí, y de manera conjunta y consensuada, se desarrollaron una serie de indicadores (KPI) y sus dimensiones que permitirán medir el desempeño de

---

<sup>5</sup> El presente trabajo no identifica las fortalezas y debilidades por las razones expuestas en nota 1.

esos objetivos estableciendo para cada uno de ellos: objetivo, nombre del indicador, KPI, unidad de medida, frecuencia de medición y descripción del indicador.

A continuación, se adjunta el tablero confeccionado:

OBJETIVOS	NOMBRE INDICADOR	KPI	UNIDAD	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
Minimizar sobre stock de suministros en depósitos	Stock en U\$	Valorizar la cantidad de Pallets (q de pallets * Precio unitario)	USD	Trimestral	Indica la cantidad de Pallets en dólares en un momento determinado (se analiza en relación con la capacidad de almacenamiento)
Minimizar pérdidas por vencimiento de Materias Primas	Vencimientos	Sumatorio del total del producto vencido en el año.	USD	Anual	Monto de materias primas vencidas en el año
Minimizar paradas de producción	Paradas	Cantidad de Paradas de Producción por falta de materiales Cantidad Total de Paradas de Producción	Unidad	Semanal	Cuanto más cerca de 1 esté, mayores son las paradas de producción por faltantes de materiales
Minimizar el costo unitario para maximizar	Costos	(Costos actuales (reales) (Costos anteriores	%	Mensual	– por encima del 100%: mayor costo unitario

la rentabilidad de cada producto		teóricos) x 100			– por debajo del 100 %: menor costo unitario
Optimizar el costo financiero por capital inmovilizado	Capital Inmovilizado	1 – [Dólares en Pallets a Consumir en los 3 próximos meses / (stock actual de dólares en pallets + dólares en pallets por recibir) ]	%	Bimestral	El optimo es cuando el indicador arroja un 0 %; por encima de ese valor indica un costo financiero inmovilizado por sobre stock de pallets

Cuadro 2: Tablero de indicadores utilizados en el área abastecimiento

La ejecución con datos del año 2023 permitió validar el funcionamiento de los indicadores, su eficacia y la importancia de utilizarlos para una óptima decisión de compra. Como hemos señalado previamente los indicadores pueden resultar contradictorios entre sí, pero la construcción de un tablero de comando a nivel gerencial se constituye en una herramienta central para decidir reflexivamente que indicadores serán los seleccionados y que indicadores la empresa está dispuesta a resignar.

### Conclusiones

Construir objetivos e indicadores claves alineados con la estrategia de las organizaciones es fundamental para guiar el rumbo de la gestión.

La utilización de cuestionarios, construcción de cursogramas y documentación de los procesos permitió conocer la situación real de la organización. Su posterior comparación con el marco teórico nos permitió identificar las necesidades derivadas de la estrategia del ente a los efectos de establecer indicadores propios.

Su construcción requiere una adaptación cultural que se transita mediante encuentros y talleres con los equipos de gestión de la empresa.

La construcción de estos indicadores (KPIs) permitió cumplir con el objetivo planteado, dado que los mismos se realizaron de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Los datos brindados por los responsables de las áreas de Abastecimiento y Recursos Humanos contribuyeron a visualizar el funcionamiento de los indicadores con el fin de poder analizar su comportamiento y utilidad en la gestión.

Su instrumentación es señal de crecimiento organizacional; permite medir el desempeño de su labor en relación con sus metas a nivel gerencial y como resultados de su gestión a nivel estratégico.

El análisis de los indicadores requiere de una interpretación reflexiva en la toma de decisiones si lo que se quiere es alcanzar las metas fijadas en futuras mediciones.

El rol actual de las auditorías internas pueden ser un eslabón de articulación en la construcción del control interno de la organización hacia la mejora de sus sistemas, en este caso, el de información y comunicación.

### **Objetivos alcanzados**

Se cumplieron los objetivos de construir indicadores en las áreas de abastecimiento (5) y de recursos humanos (9).

Los indicadores se diseñaron de acuerdo con las necesidades de la empresa.

La instrumentación de indicadores permite medir su desempeño en relación con sus objetivos.

Generan la *cultura* de la medición y un *lenguaje* uniforme para toda la empresa.

La importancia de comprender que: lo que no se mide no se gestiona, lo que no se gestiona no se controla, lo que no se controla no se sabe hacia dónde va.

### **Resultados de la iniciativa**

Los resultados fueron presentados a los directivos y responsables de las áreas de trabajo en un encuentro formal en la empresa con la presentación de los indicadores diseñados y su funcionamiento.

Se entregó documento escrito donde se representan y explican cada uno de sus



indicadores (14 en total) desarrollando para cada uno de ellos: Objetivo, Indicador (fórmula para su medición), Nombre del Indicador, Unidad, Meta, Frecuencia de Medición, Línea Base, Fuente de Información, Responsable (de medición).

Finalmente, el reconocimiento de parte de todos los autores a los directivos y personal de la empresa Zoovet por su compromiso y dedicación. Gracias a ellos esta publicación es una realidad posible de compartir.

### **Referencias bibliográficas**

Ballvé, A. (2023). *El tablero de Control. La revolución de la información directiva en el siglo XXI*. Granica.

Bassi, L. y McMurrer, D. (2007). *Maximice su retorno sobre las personas*.

Doerr, J. (2019). *Mide lo que Importe: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*, Versión en español, Conecta.

Erickson, T.J. y Gratton, L. (2007). *Qué significa trabajar aquí*.

Hosch, A.D. Análisis de los sistemas integrados de contabilidad de gestión en empresas vinculadas al área de la economía del conocimiento. El caso Zoovet. Tesis de la especialización en contabilidad y auditoría para Pymes. FCE, UNL.

IIA – FLAI GTAG Auditoría Continua: Coordinar Auditoría Continua y Monitoreo para Proveer Aseguramiento Continuo 2da. edición [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org) Traducido por el Instituto de Auditores Internos de Argentina.

<https://kpi.org/KPI-Basics>

<https://www.shrm.org>

# **Presupuesto por Programas y Perspectiva de género en Gobiernos Locales**

## **Su instrumentación en la Gestión de Residuos**

### **Sólidos Urbanos**

STELLA MARIS RODRIGUEZ / CAROLINA BEATRIZ DE FEO

stellarodriguez63@yahoo.com / cbdefeo59@hotmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

#### **Introducción**

En el ámbito de la Provincia de Santa Fe las leyes 2756–1986 Orgánica de Municipios y 2439–1986 Orgánica de Comunas establecen que anualmente cada gobierno local debe contar con un presupuesto general de gastos y cálculo de recursos de su administración.

Es de destacar que los presupuestos públicos exponen las estimaciones de ingresos y erogaciones y permiten vincular las políticas públicas y sus objetivos con los recursos disponibles, cumpliendo una función superadora a la de la sola aprobación de las autorizaciones de gastos previo a la ejecución de los mismos (Schick, 1999:444).

Asimismo, en tanto se aseguren principios de transparencia, universalidad y claridad posibilitan que la sociedad conozca el accionar público, identificando responsabilidades (Willoughby, 1999:109) y tal como lo prevén las normas vinculadas a los procesos presupuestarios en Argentina y Santa Fe, se posicionan como instrumentos para lograr la administración, eficiencia y el control del accionar público, adquiriendo entonces relevancia la identificación pormenorizada de dicho accionar.

Una de las funciones o competencias tradicionales de los gobiernos locales es la gestión de los residuos que se generan en cada ámbito localidad, siendo este uno de los aspectos de importancia que están presentes en dichas agendas reconociendo la íntima relación que la temática tiene con la preservación del ambiente y muy especialmente con la calidad de vida de la población.

En este contexto, con la Gestión Integral de los Residuos Sólidos Urbanos (GIR-SU) se busca reducir los impactos negativos que los mismos generan, desarro-

lizando estrategias basadas en la filosofía de reducir, reutilizar y reciclar los desechos generados, con una fuerte impronta de sensibilización y educación ciudadana, que acompañen el fortalecimiento en infraestructura de los servicios de higiene urbana y la implementación de protocolos de seguridad.

El cuidado del ambiente y el uso eficiente de los recursos naturales son condiciones fundamentales en el camino hacia el desarrollo sostenible, aspectos estos reconocidos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que destacan la necesidad de un cambio en el modelo de consumo, evitando la generación de los residuos y ante aquellos que inevitablemente se producen, gestionarlos adecuadamente.

Es de destacar que el actual modelo GIRSU en la Argentina evidencia problemas de carácter financiero, ya que por un lado se incrementan los volúmenes de residuos generados por el crecimiento de la actividad económica y el crecimiento de la población, en tanto que los presupuestos municipales no siempre acompañan este crecimiento ni cuentan con recursos directos y específicos de recaudación. Además, los montos destinados a la gestión de residuos sólidos urbanos representan una parte importante del presupuesto total de gastos y en su mayoría estas son insuficientes para atender la demanda, incluso cuando esta tarea se limita a la recolección y la disposición en basurales a cielo abierto.

Por su parte Naciones Unidas en un nuevo informe (2019) da cuenta de los vínculos entre la gestión de residuos y la desigualdad de género, consignando «que la producción y gestión de residuos no es neutral en cuanto al género», hecho también reconocido en los distintos programas que analizan la perspectiva de género en el ámbito nacional, así como en los ODS donde se reconoce que la desigualdad de género persiste hoy en todo el mundo y provoca el estancamiento del progreso social.

Los ODS resultan entonces ser una herramienta de planificación y seguimiento de acciones para los países en sus distintos niveles de gobierno ya que, gracias a su visión de largo plazo, constituyen un apoyo insoslayable para el desarrollo sostenido, inclusivo y compatible con el cuidado del medio ambiente con perspectiva intergeneracional, promoviendo políticas públicas e instrumentos de planificación, presupuesto, monitoreo y evaluación.

Considerando que, si como señalamos, el presupuesto debe dar cuenta de las acciones a instrumentar en un periodo determinado, su elaboración debe resultar acorde a este objetivo identificándose distintas metodologías para su elaboración. Una de ellas es la Técnica de presupuesto tradicional donde los fondos se asignan en función de los bienes a adquirir expresando en términos financieros lo que el estado eroga.

Pero a partir de la década del 60 se empiezan a vislumbrar nuevos cambios en los sistemas presupuestarios pasándose del uso exclusivo de las variables financieras, a comenzar a poner atención en lo que el Estado hace con los recursos asignados, racionalizando el gasto público en atención al largo plazo y a una mejor selección de las actividades a desarrollar (Makon, 2008; Martner, 2004:289).

Surge así como técnica superadora al presupuesto de corte tradicional la técnica de Presupuesto por Programas (PPP) la que conforme el Manual del Sistema Presupuestario en la Administración Nacional de la República argentina (2011:49) se lo define como «una técnica» que pretende asignar recursos necesarios para producir y proveer bienes y servicios a las distintas categorías programáticas que están a cargo de instituciones y entidades de la administración pública, para que su producción pueda satisfacer «eficaz y eficientemente» las necesidades de la comunidad en un periodo determinado.

Hoy, los gobiernos locales instrumentan distintos mecanismos para la elaboración de sus presupuestos y a través del programa Munigestión, así como de las informaciones existentes en distintos espacios virtuales de los ámbitos municipales y comunales, se reconoce la escasa utilización de la técnica de presupuesto por programas en las instancias de formulación presupuestaria, y su posterior ejecución y evaluación.

Resulta también de escasa aplicación identificar la perspectiva de género al pensar políticas públicas e identificar los impactos en los presupuestos públicos, siendo que la información que puede brindar su análisis y seguimiento contribuiría a identificar el impacto que las acciones tienen en las brechas de género y propender a su corrección.

Implementar exitosamente políticas medioambientales, de salud y con perspectiva de género requiere contar con los recursos humanos y materiales necesarios para

llevarlas adelante; planificar, ejecutar y controlar, tomar las acciones correctivas necesarias, pensar en forma innovadora el modo de superar las barreras presupuestarias y plantear estrategias colaborativas y de asociación con la comunidad y los diferentes actores sociales, así como con otros gobiernos locales.

La diversidad de los Municipios y Comunas con que cuenta la provincia, la heterogeneidad en su capacidad de instrumentar avances en los procesos de formulación presupuestaria con perspectiva de género, la relevancia que tiene la vinculación entre la planificación y la presupuestación, la información que brinda la técnica de presupuestos por programas convirtiendo al presupuesto público en un instrumento de planificación, de administración y resaltando su función de transparencia, dan fundamento al presente plan de investigación.

En el conocimiento de estas realidades se plantean los objetivos que se consiguen seguidamente.

### **Objetivo general y Objetivos específicos**

El Objetivo general es el diseño y capacitación en la implementación de un esquema de formulación del presupuesto público bajo la técnica de presupuesto por programas y perspectiva de género en la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos en el ámbito de Municipios y Comunas de la provincia de Santa Fe.

A tal efecto, son Objetivos específicos analizar los distintos esquemas de actuación de Municipios y Comunas de la Provincia de Santa Fe en la prestación de servicios de recolección, tratamiento y disposición final de residuos; proponer bajo la técnica de presupuesto por programas el registro presupuestario y contable de los distintos esquemas de actuación identificados; identificar las metas físicas que posibiliten dar cuenta de la producción de los programas GIRSU; identificar perspectivas de género en las distintas etapas de los programas GIRSU y desarrollar instrumentos de medición; desarrollar un esquema modelo–guía que incorpore la presupuestación por programas con perspectiva de género en materia de gestión de residuos en el ámbito local y generar instancias de capacitación y transferencia a gobiernos locales.

## **Metodología**

La presente investigación ha sido de tipo no experimental con herramientas mixtas que contemplaron la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos y su integración y discusión conjunta en el proceso de investigación permitiendo lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, Collado & Baptista, 2014).

## **Desarrollo**

A fin de profundizar el conocimiento en el objeto de estudio con el trabajo conjunto de los distintos miembros del equipo se procedió a la identificación de distintas propuestas de gestión de residuos sólidos urbanos en otras Provincias y a la construcción del encuadre teórico del proyecto con la bibliografía seleccionada y analizada, el que contempla los aspectos teóricos pertinentes vinculados a la presupuestación por programas, a la Gestión de residuos sólidos urbanos, la perspectiva de género y la vinculación con los ODS.

Son aspectos relevantes de dicha construcción el conocimiento e identificación de las particularidades de la técnica de presupuesto por programas, en la que como secuencia lógica se definen en primera instancia las necesidades que el Estado va a atender, luego los productos necesarios para hacer frente a las mismas, para posteriormente analizar los procesos de producción, los responsables de los mismos y por último los insumos que se requieren en función del proceso de generación de estos bienes y servicios.

Hay en consecuencia identificación de productos, de procesos de producción y de insumos requeridos entendiendo a estos últimos como los recursos reales necesarios para la obtención de un producto, tales como los recursos materiales, humanos, maquinarias y equipamientos y servicios, los que son medidos tanto en unidades físicas como financieras.

Su aplicación posibilita también identificar los distintos estadios de los productos que se generan en función de su grado de avance: productos terminados (cuando su proceso de producción ha concluido) o productos en proceso (cuando aún se encuentran en etapa de elaboración), productos finales (cuando su destino es la satisfacción de una necesidad pública) o productos intermedios (cuando concluida

su producción se transforman en insumos de nuevos productos) (Matus, Makon y Arrieche, 1979:27).

Como con esta técnica importa medir el resultado de la producción en término de unidades físicas, resulta necesario identificar unidades de medida representativas que permitan exponer las «metas» de los programas como expresión de la producción terminal acabada.

En lo que refiere a la perspectiva de género en los procesos presupuestarios, entendemos que debe aplicarse de manera transversal en todas las fases del presupuesto, es decir en su elaboración, aprobación, ejecución y control para que haya suficiente conciencia de género en todas las políticas y presupuestos de todos los organismos del Estado como herramienta para cerrar brechas de desigualdad mediante el etiquetado de programas presupuestarios.

Es de destacar que tanto en el ámbito nacional como en la provincia de Santa fe se ha incorporado de forma progresiva la perspectiva de género en los procesos presupuestarios, destacándose asimismo que las provincias de Catamarca, Chubut y Entre Ríos, entre otras, han reformado o dictado nuevas normativas incorporando la perspectiva de género en los procesos de elaboración presupuestaria.<sup>1</sup>

En lo que refiere a los ODS dos objetivos resultan de vinculación directa a la temática, sin desconocer la transversalidad que demás objetivos previstos tienen. Estos son el «Objetivo 5» con acciones tendientes a «lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas» y el «Objetivo 12» que referencia a procesos de «Producción y consumo responsable».

Con este marco teórico y a fin de conocer las particularidades que tiene la gestión de los Residuos Sólidos Urbanos en el ámbito de los municipios y comunas de la provincia de Santa Fe, se analizaron los proyectos GIRSU de 68 localidades en los que en sendos informes descriptivos se detallan las actividades que se desarrollan en cada ámbito local, la población objetivo y las metas físicas que se persiguen entre otros. Ha sido también objeto de análisis y contraposición con los documentos previamente señalados, la descripción de las actividades identificadas en el «Manual para el Cálculo del Costo de la Gestión Integral de

---

<sup>1</sup> Catamarca: Ley 5669; Chubut: Ley 261 que modifica la Ley de administración financiera de la Provincia y Entre Ríos: Ley 10.892

Residuos Sólidos Urbanos» elaborado por el Observatorio Nacional para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos de Argentina.

A partir entonces de los aspectos consignados y luego de su análisis pormenorizado, se trabajó en los siguientes aspectos que luego dieron lugar a los productos del Proyecto de investigación teniendo en consideración los objetivos planteados:

**a.** Se recabaron e identificaron territorialmente 68 proyectos<sup>2</sup> GIRSU, reseñando sus particularidades a la luz de los ejes territoriales y poblacionales, la que fue sistematizada en un Mapa Interactivo que continúa nutriéndose en la medida que se produce la incorporación de nuevos proyectos.<sup>3</sup>

**b.** Se construyó una matriz de encuesta para identificar y sistematizar en cada Municipio o Comuna los elementos necesarios para el proceso de presupuestación y la medición de los bienes y servicios generados por los programas GIRSU, contemplando la perspectiva de género en las diferentes instancias del proceso.

**c.** Se analizaron y estudiaron las variables que permiten el etiquetado de acciones teniendo en consideración la perspectiva de género, tanto en el ámbito municipal o comunal, como así también, en las asociaciones, instituciones o entidades del ámbito privado que participan estrechamente en el logro de los objetivos del programa.

**d.** En lo que refiere a las Erogaciones se identificó para un «Programa GIRSU» las distintas Categorías Programáticas involucradas, esto es los subprogramas, actividades, proyectos y obras, los bienes y servicios a producir y las unidades ejecutoras responsables todos compatibles con los conceptos que contempla el «Manual para el cálculo del costo de la gestión integral de residuos sólidos urbanos».

**e.** En lo que refiere a los Ingresos vinculados a estas actividades se identificó los posibles Rubros de Recursos involucrados y su asociación a las

---

<sup>2</sup> Los municipios y comunas a los que pertenecen los proyectos se encuentran distribuidos en todo el territorio provincial.

<sup>3</sup> Es de destacar que este objetivo no formaba originalmente parte del proyecto, pero fue desarrollado a instancia y como aporte de los alumnos (Mariano Maldonado y Lucía Pres) que participaron activamente del proyecto.



clasificaciones presupuestarias, describiendo como estos contribuyen a la atención del proceso de producción GIRSU y como un instrumento más en la implementación de políticas públicas.

f. Se analizó y visibilizó la perspectiva de género durante todo el proceso de gestión de residuos sólidos urbanos identificando las necesidades que surgen de la actuación de las mujeres en el proceso GIRSU dentro del gobierno local, así como cuando las mujeres participan en asociaciones que no pertenecen a los ámbitos estatales.

g. Docentes, alumnos y graduados participaron de distintas instancias de capacitación en talleres vinculados a herramientas de investigación, organizados por la Secretaría de Extensión y Cultura de la FCE–UNL.

## **Conclusiones**

Este proyecto planteó como objetivo no solo analizar las particularidades de los procesos GIRSU en los gobiernos locales, sino también la elaboración de un modelo de formulación conforme la Técnica de presupuestos por programas y la capacitación en su utilización, de manera tal que sirva de guía a los Municipios y Comunas para analizar sus procesos de producción pública, facilitando la identificación de las acciones instrumentadas, los bienes o servicios producidos, los procesos empleados y los insumos requeridos, todos ellos bajo una mirada de género, en un ambiente de escasez de recursos.

En el caso específico de la Gestión de Residuos Sólidos en los gobiernos locales, entendemos que es relevante pensar y avanzar en el desarrollo de nuevos métodos de administración y registro compatibles con su realidad ya que si bien, es sumamente deseable brindar una buena recolección diaria o una disposición segura, no luce suficiente en las instancias administrativas con miras al control. Estos métodos deben abarcar todas las áreas y fases del proceso, entre las que señalamos, la planificación territorial, la educación, la participación, la reducción, la recuperación y la disposición adecuada de los residuos ya sea mediante las acciones del propio gobierno local o mediante la contratación de empresas.

Con esta mirada y como resultado concreto del proyecto, se desarrolló una matriz que sistematiza y define los conceptos, asociando las distintas categorías pro-

gramáticas con los gastos públicos involucrados y la producción física pertinente medida en unidades cuantificables. El esquema definido simplifica los aspectos conceptuales e instrumentales y resulta versátil y adaptable a cada realidad municipal, optimizando la información disponible y posible de ser aplicado en las distintas instancias del ciclo presupuestario.

Avances del proyecto y de la matriz definida han sido expuestos en presentaciones académicas en la Facultad de Ciencias Económicas UNL, en el Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas, Cámara Primera en el ámbito de la Comisión del Sector Público y en el marco del Foro de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina en la Comisión de Asuntos de Interés Municipal ante representantes de Municipios y Comunas de Argentina.

El desafío que tienen por delante los gobiernos locales supone observar, analizar, revisar y adecuar las políticas públicas a instrumentar a través de instancias participativas con diferentes actores de la sociedad, desde un enfoque sensible al género y sostenible por lo que la simplificación de los procedimientos de instrumentación, sosteniendo el rigor técnico necesario, brinda mejores herramientas para el logro de los objetivos que deben ser pensados y planificados.

Nuevas líneas de investigación y la profundización de las ya analizadas se plantean como desafíos concretos, en el entendimiento de que a la luz de las retroalimentaciones que surgen de la instrumentación concreta, resultara seguramente, en nuevas instancias de análisis.

En igual sentido la capacitación y conocimiento de técnicas de Presupuesto por Programas y Perspectiva de género posibilitará hacer extensiva de manera sencilla estas herramientas a otras líneas de acción local, acentuando la posibilidad de identificar y desarrollar otras políticas públicas con instrumentos útiles para su diseño y aplicación, respetando el medio ambiente y disminuyendo brechas de desigualdad.

## **Referencias bibliográficas**

Días y Ogando (2015). *Género y Reciclaje. De la teoría a la acción*. Cuaderno 1. Consideraciones teorías sobre género, empoderamiento y residuos. WIEGO.

Dirección Nacional de Economía Popular (2022). *Guía para la Implementación de la Gestión Integral e Inclusiva de Residuos*.

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/guia\\_para\\_la\\_implementacion\\_giirsu\\_24\\_feb\\_2022.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/12/guia_para_la_implementacion_giirsu_24_feb_2022.pdf)

Hernandez Sampieri, Collado & Baptista (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. 6°). Mc Graw Hill Education.

Makon, M. (2008). La gestión por resultados, ¿es sinónimo de presupuesto por resultados? *Revista internacional de Presupuesto Público* Nro. 66, marzo/abril. Asociación Internacional de Presupuesto Público ASIP.

Martner, G. (2004). *Planificación y Presupuesto por Programas*. Vigésimo segunda edición. Siglo XXI Editores.

Matus, C; Makon, M. & Arrieche, V. (1979). *Bases teóricas del Presupuesto por Programas*. Asociación venezolana de Presupuesto Público.

Ministerio del Interior y Transporte, *Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos*, Secretaría de Asuntos Municipales.

[https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM\\_03\\_residuos\\_solidos.pdf](https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM_03_residuos_solidos.pdf)

Observatorio Nacional para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos. *Manual para el cálculo del costo de la gestión integral de residuos sólidos urbanos y para el uso de la matriz de costo GIRSU* online.

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/resu-manual-calculo-costos-matriz-economico-financiera.pdf>

Organización Acción Colectiva (2021). *Diagnóstico Colectivo + propuestas ciudadanas para una gestión de residuos sustentables*.

ONU (2021). *Género y medio ambiente: un análisis preliminar de brechas y oportunidades en América Latina y el Caribe*, XXII Reunión del Foro de ministros de Medio Ambiente de América Latina y el Caribe.

[https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34929/GEN\\_ES.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/34929/GEN_ES.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

ONU. *Enfoque de género aplicado a la gestión integral de residuos en Perú. Lecciones aprendidas y herramientas para un desarrollo sostenible e inclusivo*, PNUD–ONU Medio Ambiente.

[https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26000/EI\\_enfoque\\_de\\_g%C3%A9nero\\_aplicado\\_a\\_la\\_gestion\\_integral\\_de\\_residuos\\_peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/26000/EI_enfoque_de_g%C3%A9nero_aplicado_a_la_gestion_integral_de_residuos_peru.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Saguir, J. (s/f). *ODS y Agenda 2030: algunas herramientas y acciones de implementación*. Asociación Argentina de Estudios para la Administración Pública.

<https://aaeap.org.ar/aaeap/ods-y-agenda-2030-algunas-herramientas-y-acciones-de-implementacion/>

Schejtman, L. e Irurita, N. (2012). Diagnóstico sobre la gestión de los residuos sólidos urbanos en municipios de la Argentina. *Documento de Trabajo* 103. CIPPEC.

Schick, A. (1966). El camino al PPB: Las etapas de la reforma presupuestaria. En Shafritz y Hyde (1999). *Clásicos de la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica de México.

UNEP–IETC and GRID–Arendal (2019). *Gender and waste nexus: experiences from Bhutan, Mongolia and Nepal*.

<https://www.unep.org/ietc/resources/publication/gender-and-waste-nexus-experiences-bhutan-mongolia-and-nepal>

Willoughby, W.F. (1999). El movimiento en Pro de la Reforma Presupuestaria en los estados. En Shafritz y Hyde. *Clásicos de la Administración Pública*. Fondo de Cultura Económica de México.

# **Problemática de Cooperadoras de instituciones educativas**

## **Aspectos jurídicos, impositivos y contables**

REGALI MARÍA SOLEDAD / ESPINOZA EMIR / CAMINITO MAGDALENA /  
NAKOV IVÁN / ABRATTE SOFÍA/ BARDINA MARÍA VALERIA  
msregali@fce.unl.edu.ar / emirgespinoza@gmail.com / mcaminito@yahoo.com.ar /  
estudiovergaraynakov@gmail.com / sofiabratte8@gmail.com / Valebardina@gmail.com  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

Esta publicación refiere al proyecto de investigación y transferencia correspondiente a la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral (FCE–UNL) en el marco del Programa de Fortalecimiento de la Investigación en Ciencias Económicas y reconocidas por el Consejo Superior de la UNL, en la cual participamos durante el periodo 2022–2023, docentes, graduados y estudiantes, con el objetivo principal de identificar y analizar situaciones vinculadas a la estructura jurídica, la condición impositiva y la presentación de informes contables, que generan irregularidades en cooperadoras de instituciones educativas de nivel inicial, primario y medio que funcionan en el ámbito de una Universidad pública de la ciudad de Santa Fe.

La presente iniciativa encuentra su origen en un proyecto de investigación CAI + D de la UNL denominado «Contabilidad Financiera y Social de Entidades de la Economía Social», cuyo objetivo es tipificar los estados contables del sector de la economía social para luego considerar la posibilidad de complementarlos con información sobre sus metas sociales.

En el marco de dicho proyecto, que comienza en 2021, como primer avance de la investigación centramos nuestro análisis en las asociaciones civiles en cuestiones vinculadas a fundamentos legales y profesionales, y revelación de sus objetos sociales en sus estados contables desde el enfoque de los preparadores y usuarios de la información contable.

En una segunda etapa, avanzamos y acotamos la investigación a un tipo específico de asociaciones civiles, las cooperadoras escolares o cooperadoras de instituciones educativas, con el objeto de indagar acerca de los factores que

condicionan la presentación de la información contable y respondernos la pregunta: ¿Para qué y para quiénes se preparan los estados contables?

Estas entidades, que comparten los principios y los fines de la economía social, tienen la particularidad de tener un control doble por parte del Estado en la Provincia de Santa Fe: 1) a través de la Inspección General de Personas Jurídicas (IGPJ) dependiente del Ministerio de Gobierno, Justicia y Derechos Humanos; 2) por intermedio de la Dirección Provincial de Educación Alimentaria y Cooperación Escolar del Ministerio de Educación de la Provincia de Santa Fe. Además, a través de sus estados contables, deben rendir cuentas del cumplimiento de su compromiso de contribuir en la mejora del servicio educativo de la organización escolar de la que son parte.

Posteriormente, uno de los integrantes del equipo de investigación, centró su estudio en cooperadoras que funcionan en el ámbito de la UNL presentando y poniendo en acción un instrumento de análisis —encuesta— que permite evaluar la utilidad de los estados contables desde la óptica de los preparadores de los mismos.

A partir de ese análisis, que formó parte de un trabajo final de una carrera de posgrado, se releva que en la UNL funcionan 14 cooperadoras, de las cuales 10 corresponden a cooperadoras de las diferentes Facultades y están habilitadas bajo la forma jurídica de asociaciones civiles (64 %). Por su parte 1/14 casos como fundación (7 %).

Como personas jurídicas, sea que revistan el carácter de simples asociaciones o que se constituyan como asociaciones civiles, las cooperadoras escolares se encuentran obligadas a llevar contabilidad (artículo 320 del Código Civil y Comercial). En las cooperadoras UNL se suma otra fiscalización, a través del Consejo Superior, órgano de cogobierno de las universidades nacionales.

Esta obligación conlleva el cumplimiento de una serie de formalidades y recaudos con efectos trascendentes frente a los distintos organismos de control que en razón de su forma jurídica y objeto intervienen en su funcionamiento, como así también ante sus propios miembros.

Consideramos como hipótesis que los trámites que deben realizar este tipo de entes para cumplir con exigencias formales y legales y la limitación de recursos

(humanos y económicos) para afrontarlos, genera consecuentes irregularidades que dificultan su accionar y en algunas situaciones, el cumplimiento de metas sociales.

En varias situaciones, se constituyen estas organizaciones cumpliendo con la norma legal e impositiva pero luego durante su accionar y el desarrollo de sus actividades, les resulta arduo poder cumplir con lo requerido por los organismos de control y no les permite enfocarse en la elaboración de informes contables que sean útiles para la toma de decisiones de usuarios de dicha información, sino que lo hacen para dar cumplimiento a exigencias normativas.

Por todo lo expuesto, planteamos la necesidad de analizar la problemática de las cooperadoras que funcionan en las instituciones educativas de nivel inicial, primario y medio de la ciudad de Santa Fe en relación a su figura jurídica, condición impositiva y a la presentación de informes contables.

Para ello, tomamos como casos testigo a Cooperadoras del ámbito UNL de nivel inicial, primario y secundario, con el objeto de transferir los resultados de la investigación a otras cooperadoras escolares.

## **Objetivos**

Los objetivos planteados en esta etapa de la investigación han sido los siguientes:

### *General:*

Identificar y analizar situaciones vinculadas a la estructura jurídica, la condición impositiva y la presentación de informes contables, cuyo incumplimiento genera irregularidades en cooperadoras de instituciones educativas de nivel inicial, primario y medio de la ciudad de Santa Fe.

### *Específicos:*

- Identificar diferencias legales entre cooperadoras que funcionan como simples asociaciones y aquellas que lo hacen bajo la forma jurídica de asociaciones civiles.
- Estudiar y enunciar los beneficios que las cooperadoras escolares podrían obtener de acuerdo a su situación jurídica e impositiva.

- Indicar a cooperadoras escolares la importancia de organizar un buen sistema administrativo como base para preparar sus informes contables.
- Instruir y orientar a las cooperadoras en el proceso de regularización de situación jurídica, impositiva y contable.
- Elaborar un instructivo o protocolo para cooperadoras escolares de la ciudad de Santa Fe sobre temas jurídicos, impositivos y contables.

## **Metodología**

Para el cumplimiento de estos objetivos hemos realizado:

- Relevamiento de documentación de las entidades sobre aspectos legales e impositivos.
- Relevamiento sobre la organización del sistema administrativo.
- Entrevistas a informantes claves:
  - Director/a de la institución educativa.
  - Presidente y/o representante de la Comisión Directiva de la asociación.
  - Integrante de la Secretaría Económica Financiera UNL.
- Análisis de normativa legal, impositiva y contable aplicable a cooperadoras.

Trámites a realizar.

- Acompañamiento en el proceso de regularización de la situación jurídica, impositiva y contable.
- Elaboración de instructivo/protocolo.

## **Desarrollo**

Como primera tarea del proyecto de transferencia y acción, consideramos apropiado la realización de un marco teórico de referencia, en el cual conceptualizamos las cooperadoras como entes de la economía social, analizamos aspectos vinculados a la normativa legal, impositiva y contable de las cooperadoras de instituciones educativas en general y de la UNL en particular.

Los temas que abordamos han sido:

- Las cooperadoras escolares como organizaciones que fomentan la economía social.
- Marco legal. Asociaciones civiles. Simples asociaciones. Cooperadoras.



- Otras normas aplicables a cooperadoras que funcionan como asociación civil. Normas impositivas en el ámbito nacional y provincial.
- Revelación de información contable en cooperadoras escolares. Normas contables profesionales.

Luego avanzamos en la ejecución del plan de trabajo y contactamos a las instituciones educativas de las cooperadoras objeto de estudio. Presentamos la propuesta y a partir de allí coordinamos entrevistas con actores relevantes tanto de las instituciones educativas seleccionadas como específicamente de las cooperadoras de las mismas.

Previo a las visitas a las instituciones elaboramos un inventario de la documentación legal, impositiva y contable que deberíamos relevar en cada cooperadora. También establecimos pautas para las entrevistas que realizamos a directivos de las instituciones educativas y a miembros de la cooperadora.

El relevamiento de la documentación de cada cooperadora nos permite realizar un diagnóstico de ellas en forma particular. Con las entrevistas realizadas pudimos indagar sobre las dificultades con las que atraviesan para dar cumplimiento a lo exigido por los diversos organismos vinculados a la misma, como ser la IGPJ, los organismos impositivos y el Consejo Superior de la UNL. Asimismo, consultamos sobre los motivos y razones que provocan incumplimientos e irregularidades, ya sean propios de la actividad que realizan, del tamaño de la organización o de la excesiva normativa.

Asimismo, pudimos observar en las cooperadoras un común denominador que explica —o intenta justificar— el estado actual de las mismas. Todas las personas entrevistadas y que tienen a su cargo las cooperadoras coinciden en que el excesivo cumplimiento de requisitos formales dispuestos por normas legales, impositivas y profesionales y exigidos por los organismos de control, es un factor determinante. Principal limitación con la que se encuentran para mantener su regularidad legal e impositiva y al momento de presentar informes contables.

Como etapa final, elaboramos un protocolo que sirva de base para el cumplimiento de exigencias legales, impositivas y contables de cooperadoras

escolares a efectos de evitar consecuentes irregularidades que dificulten su accionar.

### **Acciones de transferencia**

El trabajo desarrollado en el proyecto nos ha permitido:

- Realizar un diagnóstico de la situación legal, impositiva y contable de cada cooperativa testigo permitiendo conocer la situación actual y detectar acciones de regularización que podrían realizarse a futuro.
- Elaborar un documento final e instructivo para cooperadoras en general, que puedan utilizar como guía para regularizar su situación legal e impositiva y mejorar sus sistemas administrativos.
- Realizar una actividad específica de transferencia con la cooperativa de la Escuela Granja realizando:
  - Acompañamiento en el proceso de regulación legal e impositivo.
  - Revisión del sistema administrativo actual (registro de ingresos y egresos).
  - Colaboración en preparación de información para la elaboración de Estados Contables.
  - Propuesta de mejora en el sistema administrativo–contable a través de un circuito administrativo bancarizado, uso de planillas e implementación de un sistema informático contable.

### **Referencias bibliográficas**

Bellostas Pérez–Grueso, A.J., Brusca Aljarde, I.B. y Moneva Abadía, J.M. (2007). Utilidad de la información financiera para la gestión de las entidades privadas no lucrativas. *Revista de contabilidad: Spanish accounting review* 18, 87–109.

Caminito–Iturraspe, M.M; Espinoza, E.G., Regali, M.S. y Casabianca, M.L. (2021). *La presentación de informes contables en asociaciones civiles de la provincia de Santa Fe. Análisis de su problemática*. 27° Encuentro Nacional y 1er Encuentro Internacional de Investigadores Universitarios del Área Contable. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Casabianca, M.L. (2021). *Enfoque crítico sobre la utilidad de la información a partir de las obras de Biondi y Franco*. Anales del IV Simposio Internacional de Teoría Contable. Universidad de Buenos Aires.

Casabianca, M.L. (2018). *Estados contables de la economía social. Definiciones para el plan de tesis*. En anales de las XIII Jornadas de Investigación de la FCE. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral.

Código Civil y Comercial de la Nación (2015). Infoleg Información Legislativa y Documental. <http://www.infoleg.gob.ar/>. Artículos 141, 320 y 326.

Decreto Reglamentario 3810/74. Inspección General de Personas Jurídicas, Reglamentación Ley 6926. Artículo 30.

Espinoza, E.G., Regali, M.S., Caminito–Iturraspe, M.M; y Casabianca, M.L. (2021). *Cooperadoras de Instituciones Educativas de la Provincia de Santa Fe*. Presentación de Informes Contables. 17° Simposio Regional de Investigación Contable. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Plata.

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas. *Resoluciones Técnicas vigentes*.

Resolución Inspección General de Personas Jurídicas de Santa Fe, N° 4/2020. Asociaciones civiles y fundaciones.

# **Seguridad Alimentaria: conocimiento y acción social en torno a la problemática en la ciudad de Santa Fe**

MARÍA VICTORIA D'ANGELO / FLORENCIA DANIELA RÍSPOLO  
victoria.dangelo@hotmail.com / rispolflores@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

## **Introducción**

El acceso a la seguridad alimentaria no solo se vincula con la disponibilidad de alimentos de calidad y cantidad suficiente para nutrir a los individuos, sino también con la posibilidad de elección que los individuos tienen sobre aquello que consumen, asociado indiscutiblemente a los códigos culturales del grupo social al cual pertenecen. No obstante, esta ha sido una problemática abordada mayormente desde aspectos económicos y nutricionales.

En este sentido, el presente proyecto se inició con el propósito de proporcionar un diagnóstico de la situación local y examinar la problemática, empleando las teorizaciones sobre seguridad alimentaria generadas en el marco de las ciencias sociales. Asimismo, el trabajo aspiraba a colaborar en la introducción de la problemática en el ámbito de las ciencias económicas, área de conocimiento en la cual se propuso el proyecto. De este modo, a partir del rastreo bibliográfico, la búsqueda de normativa, la vinculación con organizaciones sociales, dentro del cual se destaca el Banco de Alimentos de Santa Fe (BASFE), y el contacto con otros grupos de investigación local, como el encabezado por la Dra. María Eugenia Marichal y el dirigido por la Dra. Ana María Bonet, se pretendió generar un análisis e intercambio que propicie la desnaturalización de los procesos sociales, económicos y culturales locales. A partir de estas metas, se conformó un grupo de trabajo del cual participaron docentes la cátedra de Introducción a la Ciencia Sociales de la FCE de UNL.

El escrito buscará brindar una descripción de las tareas y actividades desarrolladas en el marco del proyecto y, al mismo tiempo, se ofrecerá una sintética reflexión sobre la temática que da cuenta del abordaje teórico, normativo y estadístico de la seguridad alimentaria en la región. De este modo, el trabajo se organiza en cuatro apartados además de la presente introducción. En la sección que aparece a continuación se detallan los objetivos generales del proyecto,

continuando luego con una descripción de la metodología utilizada. En el apartado «desarrollo» se presentan algunas de las reflexiones y conclusiones alcanzadas a partir de la investigación bibliográfica y de la revisión de documentos, legislación e información estadística disponible sobre la temática. Por último, en los «resultados» se detallan algunas reflexiones finales y se consignan los resultados de las actividades e intercambios llevados a cabo a lo largo del desarrollo del proyecto de investigación.

### **Objetivos del proyecto**

1. Contribuir a la comprensión de la problemática de la seguridad alimentaria a nivel local y nacional, asumiendo la multidimensionalidad de este fenómeno.
2. Generar espacios de transferencia entre profesionales del campo académico, organizaciones sociales locales y población académica de la FCE, UNL.

### **Metodología**

El proyecto llevado adelante tuvo un enfoque cualitativo con un diseño de investigación–acción. Este tipo de enfoque busca comprender y conocer un determinado fenómeno, para aportar información que se transforme en un insumo para que profesionales, organizaciones, instituciones, grupos o comunidades puedan aplicar programas, proyectos o reformas que los ayuden a transformar la realidad económica, social, educativa, administrativa, entre otros (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Esto puede verse con claridad en los objetivos del presente proyecto, pues no solo se buscó contribuir a la comprensión de la problemática de la seguridad alimentaria, sino también generar procesos de transferencia que contribuyeran a interpelar la realidad local, favoreciendo la generación de espacios de transferencia entre distintos actores, entre quienes se encuentran investigadores, organizaciones sociales y la propia comunidad. De esta manera, se buscó generar una circulación de conocimiento y retroalimentación entre la comunidad académica y las organizaciones que ejecutan acciones para afrontar los desafíos del hambre y la malnutrición en la región.

La investigación tuvo un diseño transversal, dado que la recolección de datos se realizó en un único momento. Asimismo, el nivel de la investigación fue descriptivo, lo cual favoreció una planificación de estrategias para la transferencia de conocimiento en conjunto con las experiencias de las organizaciones sociales vinculadas a la problemática alimentaria (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

En lo que respecta a las fuentes y técnicas de recolección de datos, podemos distinguir dos grandes grupos.

1. Fuentes primarias: Se realizó una entrevista semiestructurada a tres referentes del BASFE, que participaron de forma voluntaria. La misma se desarrolló por Zoom en dos partes (20 de septiembre y 4 de octubre de 2022). Asimismo, se realizaron cuatro reuniones con referentes de dicha institución, de las cuales tres se realizaron por Zoom y una de forma presencial, a los fines de conocer las actividades desarrolladas por esta institución. También se realizaron tres reuniones informales con la Dra. María Eugenia Marichal, referente del campo académico especializada en la temática bajo análisis.

2. Fuentes secundarias: Se realizó revisión documental de sitios web de distintas organizaciones relacionadas con la temática, así como de redes sociales y difusiones. También se utilizaron registros periodísticos.

En lo que respecta al plan de análisis, el mismo se realizó a partir de la identificación de variables y categorías centrales. Para esto, se llevó adelante una revisión de estudios sobre la problemática en la Argentina y la región, así como de programas sociales y documentos oficiales que describen las políticas públicas que se implementan en el país actualmente. También se realizó una búsqueda y fichaje de la normativa nacional, provincial y municipal referida a la problemática bajo estudio, a partir del cual se identificaron variables para planificar las temáticas y exposiciones de los espacios de transferencia entre todos los actores mencionados. En este sentido, se focalizó en la definición de los criterios sobre quiénes son los beneficiarios de las políticas públicas, la forma en que se prestan los servicios de asistencia alimentaria (modalidades de prestación), las características de las redes conectivas que se trazan entre las organizaciones participantes de los programas, entre otras.

Para generar los espacios de transferencia y, de esta forma, abordar la propuesta vinculada a la transformación de la realidad de este proyecto, se coordinó la concreción del panel «Seguridad alimentaria en Santa Fe: derecho a la alimentación y acción social», en el cual disertaron por el «Proyecto Faros Alimentarios» de la Universidad Católica de Santa Fe (UCSF) la Dra. Ana María Bonet, la Lic. Paulina Belbey, la Abog. Selene Saidler y el Mgter. Danilo Mettini. Asimismo, por el CAI+D 2020 «La protección del Derecho humano a la alimentación. Un análisis de la regulación de la seguridad alimentaria en Argentina» (UNL), expusieron la Dra. Ma. Eugenia Marichal, la Abog. Pilar Gómez Iriondo y la Lic. Macarena Dalla Costa. Asistieron como invitados algunos colaboradores del BASFE y público en general, propiciando instancias de intercambio entre las partes involucradas.

## **Desarrollo**

Garantizar el derecho a la seguridad alimentaria en el mundo es, sin dudas, un problema acuciante (Rosso *et al.*, 2015; FAO *et al.*, 2020). A escala global, pero fundamentalmente en países en desarrollo, como el caso argentino, esta problemática aparece con gran virulencia.

Sería un error afirmar que la inseguridad alimentaria es el resultado de la escasez de alimentos. En este sentido, nos encontramos frente a una situación paradójica en la que se contraponen las crecientes carencias alimentarias de la población y el modelo productivo agroindustrial, predominante en el mundo, capaz de aumentar constantemente su capacidad productiva y, en consecuencia, de generar alimentos suficientes para cubrir las necesidades de alimentación de todo el mundo. Esta paradoja nos permite dar cuenta que las causas que explican las dificultades para hacer frente a la problemática del hambre y la malnutrición, a pesar de existir normativa internacional y local para su abordaje, solo pueden encontrarse ampliando la mirada hacia aspectos sociales, culturales, económicos, productivos, jurídicos y políticos que atraviesan a la seguridad alimentaria.

A pesar de exceder con creces el abordaje que se ha realizado del fenómeno en este proyecto, como primer objetivo se propuso contribuir a la comprensión de la problemática de la seguridad alimentaria a nivel local y nacional desde una

perspectiva multidisciplinar y multifactorial, propiciando a dicho fin una mirada integradora sobre esta problemática. En este sentido, el trabajo buscó no solo delinear la temática e identificar los distintos factores que intervienen en la comprensión y abordaje de la seguridad alimentaria, sino también presentar un cuadro de situación a nivel local y, al mismo tiempo, plantear la necesidad de favorecer la transferencia de conocimiento con profesionales de otras áreas del campo de las ciencias sociales, así como también de acercar a la comunidad académica a la comprensión de la complejidad de este fenómeno.

Basándonos en estos objetivos, el equipo de trabajo llevó a cabo una serie de acciones que incluyeron la revisión teórica, el rastreo de normativa, el diálogo con la institución social mencionada y la colaboración con otros/as científicos/as sociales locales que se centran en el estudio de la misma problemática. Esto dio lugar a la identificación de una serie de aspectos que estaban incluidos dentro de esta problemática, tales como: los económicos, los nutricionales o médicos, los normativos, los políticos, entre otras.

El primer producto de estas reflexiones fue la elaboración de una definición general de la problemática, que pretendió incorporar a la versión original ciertos elementos o condiciones que se consideraron indispensables. A partir de la revisión de los documentos elaborados por la Food and Agriculture Organization (FAO) (2004, 2020 y 2023) y otras instituciones dependientes de la Organización de Naciones Unidas (ONU) (1996, 1999 y 2010), se amplió definición existente de la siguiente forma:

La disponibilidad y acceso físico, económico y permanente a alimentos y bebidas inocuas, nutritivas, de calidad y cantidad suficientes que permitan satisfacer las necesidades alimentarias, nutricionales, culturales y culinarias para llevar una vida sana, activa y adecuada en cada etapa de la vida de un individuo.

A diferencia de la definición original, la presente incorpora la condición de acceder a los alimentos de forma física y mediante la posesión de los medios económicos, con el objeto de que los individuos puedan decidir sobre su propia alimentación. Asimismo, añade a las bebidas como condición a ser considerada en la nutrición, ya que muchos sectores poblacionales carecen de acceso al agua. Finalmente, se



señala que los alimentos deben estar adaptados a los requerimientos de cada etapa de la vida y según el estado de salud de las personas.

En lo que respecta a la revisión del marco normativo a nivel nacional y local, a cuya tarea contribuyeron principalmente los estudiantes de CP vinculados al proyecto, Argentina suscribe con estatus constitucional al Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), que garantiza el derecho a no padecer hambre y los estados parte se comprometen a garantizarlo (ONU, 1996); y al Codex Alimentarius de la FAO, normativa relativa a la producción, elaboración y circulación de alimentos en lo relativo a asegurar la inocuidad y calidad de los alimentos (FAO and WHO, 2023). A escala nacional, el derecho a la alimentación se refleja en diversas leyes, normativas y programas nacionales que también focalizan en la producción y distribución de los alimentos: ley 18284/69 (establece el código alimentario argentino), ley Yolanda 27592, ley 27118 (Agricultura Familiar, Campesina e Indígena), el Plan Argentina Contra el Hambre,<sup>1</sup> Tarjeta Alimentar, Asignación Universal por Hijo, entre otras. Particularmente, en la Provincia de Santa Fe se han desarrollado distintos programas para abordar la problemática del derecho a la alimentación, entre los que se destacan la ley 13719/18 destinada a la promoción y educación de la alimentación saludable de la población y la tarjeta ciudadana implementada desde 2018. En la ciudad de Santa Fe, algunos de los programas y ordenanzas que pujan por afrontar esta problemática son: la Ord. 11969 que crea el área de seguridad alimentaria en 2022 y el Fondo de Asistencia Alimentaria, implementado para la asistencia a comedores comunitarios y merenderos.

Si bien en nuestro país el marco normativo sobre la seguridad alimentaria es amplio y regula los aspectos de accesibilidad, inocuidad, producción y disponibilidad de alimentos, también se revela la existencia de desacuerdos en los fundamentos de las normas y programas repercuten en la articulación entre las mismas.

Desde una mirada política, aunque aún ligada a la cuestión normativa, se observa que el accionar del estado está orientado especialmente a asistir a personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad social y atender la emergencia

---

<sup>1</sup> Resol 2020-8-APN-MDS.

alimentaria (Bonet de Viola y Marichal, 2020). Otros especialistas han señalado existen fallas en los mecanismos de monitoreo y control que afectan la eficacia de las políticas públicas en el área (De Martini *et al.*, 2016), destacándose la ausencia de participación de los destinatarios de los programas en su diagramación, así como en los mecanismos de monitoreo. Incluso, desde un plano más antropológico, es posible señalar que los gestores públicos ignoran la dimensión cultural de la alimentación al homogeneizar la distribución de alimentos e ignorar la variabilidad regional y diversidad de culturas culinarias en las políticas de emergencia (Bonet *et al.*, 2022).

En definitiva, la existencia de normativas y programas de acción estatal no son suficientes todavía para garantizar el derecho a una alimentación adecuada, por lo que es preciso analizar las causas subyacentes de esta problemática, entre las que podemos destacar: la distribución desigual del ingreso, los precios del mercado, la incidencia de los modelos productivos, el alcance de las acciones estatales y la contribución de otras organizaciones no estatales.

En lo que respecta a la caracterización cuantitativa de la problemática de la seguridad alimentaria, en su informe del año 2022, la FAO concluyó que la cantidad de personas que no pueden pagar una dieta saludable en todo el mundo asciende a una cifra cercana a los 3.100 millones de personas, agravándose su incidencia en las mujeres de África y América Latina. Específicamente, en nuestro país la situación de la inseguridad alimentaria se agravó en los últimos años, a pesar de la capacidad de Argentina de producir alimentos suficientes, lo cual resulta llamativo si no se explica por una desigualdad en el acceso y distribución de la alimentación (Zapata Galvis y Llano Franco, 2014; García Guerreiro y Warren, 2016; Rodríguez *et al.*, 2022). En este sentido, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC) (2022, 2023) se registra un aumento de la cantidad de personas que no logra acceder a la canasta básica alimentaria y a la canasta básica total, lo cual se profundiza si tomamos en consideración los altos índices de inflación que el país está registrando en los últimos años.

En relación a los modelos productivos y su incidencia en la problemática de la seguridad alimentaria, el examen de las teorizaciones permitió arribar a varias

conclusiones al respecto. En el marco de la publicación en una revista, prevista como parte del proceso de divulgación propiciado en este proyecto, se realizó una investigación sobre la puja de dos modelos productivos, uno dominante —y extendido a escala global— y otro emergente (García Guerreiro y Wahren, 2016; Gascon y Montagut, 2015). El primero, denominado modelo de producción agroindustrial, compuesto por grandes corporaciones que se estructuran por el mercado externo, la especialización de la producción y la demanda constante de utilización de tecnología aplicada a los procesos productivos (Sanmartino, 2014). En contraposición, el modelo de producción campesina o familiar o agroecológico se caracteriza por la producción diversificada y el uso intensivo de mano de obra, permitiendo que la explotación tienda a mantener el equilibrio de nutrientes en el suelo, sin aportes externos, amigable con el entorno natural y destinado a satisfacer demandas del mercado local (Martínez Castillo, 2008). Cada uno de estos modelos se plantea como capaz de solucionar el problema de la inseguridad alimentaria. El modelo agroindustrial postula al crecimiento sostenible como el garante a la solución de la problemática, mientras que el modelo de la soberanía alimentaria sostiene que es el manejo sustentable de los recursos naturales el que puede garantizar su acceso.

Estas son las principales dimensiones abordadas y las reflexiones teóricas a las que se arribaron a partir del trabajo colectivo emprendido en el marco del proyecto.

## **Resultados**

La problemática de la seguridad alimentaria no solo resulta ser acuciante y urgente, sino también un flagelo complejo y multidimensional sobre el que existe información insuficiente o poco certera al respecto. El presente proyecto fue elaborado como un intento de aportar claridad y caracterizar un fenómeno, que usualmente se aborda desde perspectivas económicas o nutricionales, ignorando una variedad de aspectos que se ponen en juego al momento de analizar la falta de alimento en diversos sectores de la comunidad. La pretensión no solo fue contribuir a la comprensión de la problemática de la seguridad alimentaria, sino también generar espacios de transferencia de conocimiento y experiencias entre

profesionales del campo académico, organizaciones sociales locales y población académica de la FCE.

A partir de estos objetivos, se desarrollaron actividades tales como búsqueda de bibliografía, rastreo de normativa nacional y subnacional, análisis de datos e informes, encuentros con expertas/os sobre la temática, reuniones y entrevistas con representantes de organizaciones sociales que trabajan sobre la problemática en la ciudad, entre otros. En su conjunto, estas actividades permitieron elaborar una serie de documentos e insumos que se socializaron en distintos espacios académicos como jornadas de investigación, revistas de divulgación científica y la concreción de un panel, propiciando el intercambio sobre experiencias reales en la sociedad.

El panel «Seguridad alimentaria en Santa Fe: derecho a la alimentación y acción social» merece particular atención. En primer lugar, esta actividad logró convocar a profesionales de distintas disciplinas, niveles e instituciones académicas, así como abordar la problemática desde experiencias concretas de las comunidades locales; esto no solo enriqueció el evento, sino que reflejó una de las principales premisas de trabajo del proyecto: la multidimensionalidad del problema. En segundo lugar, permitió la difusión de la temática a la comunidad académica, habilitando el diálogo y la reflexión argumentada. Finalmente, es posible considerar esta actividad como un intento por introducir en la agenda científica local el análisis e interés por la seguridad alimentaria; y, al mismo tiempo, un esfuerzo por incorporar temáticas de relevancia social en el marco de una institución, como la FCE, a la que tradicionalmente se la identifica con el estudio de aspectos contables, económicos y financieros.

Es importante destacar que la presente experiencia de trabajo no solo permitió abordar los puntos establecidos como ejes nodales de la investigación, sino que también posibilitó una serie de contribuciones y hallazgos ignorados al comienzo del proyecto. En este sentido, la investigación reveló la falta de información cuantitativa y cualitativa sobre quienes sufren este flagelo. En concreto, si bien existen muchos informes y estadísticas producidos por organismos internacionales sobre la cantidad de personas que no alcanzan a cubrir esta necesidad básica, no hay producción de datos primarios a nivel nacional,

provincial o local. Tampoco hay reflexión académica sobre la falta de información al respecto, ni abordajes suficientes desde las ciencias sociales sobre la temática. La investigación también puso en evidencia que a nivel provincial y local la seguridad alimentaria no resulta ser un problema público (Gusfield, 2014), pues no se produce información estadística al respecto.

Otro tipo de aportes que surgieron del trabajo de investigación, son aquellos que se encuentran ligados a la formación y experiencia de los integrantes del equipo. Por un lado, estudiantes noveles y avanzados de la carrera de CP incursionaron en actividades de investigación. Por otra parte, quienes estuvieron a cargo del proyecto también incorporaron sus primeras herramientas en la dirección y coordinación de un proyecto de esta índole. En términos institucionales, se favoreció el contacto e intercambio con organizaciones sociales, como el BASFE, con otras unidades académicas de la UNL y con otras instituciones de enseñanza superior, como la UCSF.

En resumen, el trabajo de investigación y transferencia realizado en el marco del PROMCE no solo permitió cumplir con los objetivos formales, sino que superó las expectativas iniciales, realizando contribuciones específicas sobre la temática seleccionada y, al mismo tiempo, generando aportes al desarrollo profesional de quienes participaron y el establecimiento de redes institucionales. Por tanto, la evaluación de los logros y resultados obtenidos con el proyecto arroja un balance positivo.

## **Referencias bibliográficas**

Bonet, A.M, Nessier, M.C., Marichal, M.E. y Alé, M.C. (2022). *Aportes para un abordaje integral de la política pública alimentaria argentina. Recomendaciones para tomadores de decisiones.*

Bonet de Viola, A. y Marichal, E. (2020) Emergencia alimentaria y derecho humano a la alimentación. Un análisis del Programa Argentina contra el Hambre. *REDEA*. 14(14).

De Martini, S., Carpintero, ... y Bohl, F. (2016). *Análisis crítico de la implementación de políticas públicas alimentarias en la Argentina*. Observatorio del derecho a la alimentación en América Latina y el Caribe. CISI–UCA.

FAO (2004). *Las buenas prácticas agrícolas*. Oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe.

FAO, FIDA, ...y UNICEF (2020). Versión resumida de *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2020. Transformación de los sistemas alimentarios para que promuevan dietas asequibles y saludables*. FAO.

FAO and WHO (2023). *Codex Alimentarius Commission Procedural Manual*. Twenty–eighth edition.

García Guerreiro, L. y Wharen, J. (2016). Seguridad Alimentaria vs. Soberanía Alimentaria: La cuestión alimentaria y el modelo del agronegocio en la Argentina. *Trabajo y sociedad* (26).

Gascón, J. y Montagut, X. (2015). *Banco de Alimentos. ¿Combatir el hambre con las sobras?* Icaria.

Gusfield, J.R. (2014). *La cultura de los problemas públicos. El mito del conductor alcoholizado versus la sociedad inocente*. Siglo XXI Editores.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw–Hill.

INDEC (2022). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos Segundo semestre de 2022, 7(4).

INDEC (2023). Informes técnicos. Valorización mensual de la canasta básica alimentaria y de la canasta básica total. Gran Buenos Aires 7(10).

Ley Código Alimentario Argentino 18284/69.

Ley de Agricultura Familiar 27118/14.

Ley de Promoción de la Alimentación Saludable de la Población 13719/18.

Ley Yolanda 27592/20.

Martínez Castillo, R. (2008). Agricultura tradicional campesina: características ecológicas. *Tecnología en Marcha*, 21(3), 3–13.

ONU (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*.

ONU (1999). *El derecho a una alimentación adecuada*.

ONU (2010). El derecho a la alimentación adecuada. *Folleto informativo* N° 34.

Ordenanza del Honorable Concejo Municipal de la Ciudad de Santa Fe 11969/12. Creación del área de seguridad alimentaria.

Rodríguez, J., Magnoni, J., ...y Lupín, B. (2022). Objetivos de desarrollo sostenible desde la perspectiva contable. Análisis de caso en Mar del Plata, Argentina. *Activos*, 20(2), 127–144.

Rosso, M. Wicky, M., ...y Meyer, R. (2015). Inseguridad alimentaria en la ciudad de Santa Fe: percepción de los ciudadanos. *Salud colectiva* 11(2), 235–245.

Sanmartino, G.V. (2014). Notas para identificar el modelo de producción agroalimentario hegemónico actual. *Diaeta*, 32 (147), 16–25.

Zapata Galvis, J. y Llano Franco, J.V. (2014). Perspectiva interdisciplinaria del ordenamiento alimentario y derecho del consumidor en Argentina. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*. 5(2).

# **Sinergia entre la práctica profesional y Python como lenguaje de programación**

## **Acerca de cómo hacer más productiva la práctica profesional**

SEBASTIAN FUMIS / GUILLERMO MANUEL RABAZZI / FAVIO EZIO EMILIANI

sfumis@gmail.com / guillermorabazzi@gmail.com / favioemiliani@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

La Facultad de Ciencias Económicas, desde hace muchos años, promueve la participación docente en su concepción más abarcativa, invitando a trascender los límites áulicos para incorporarnos a trabajos de investigación y extensión.

Por tanto, esta convocatoria a formar equipos de investigación nos permitió identificar una situación problemática en términos de lo expuesto por María Teresa Sirvent en Nociones básicas de contexto de descubrimiento y situación problemática:

Es el conjunto de cuestiones que a un investigador le preocupa, le fascina, le asombra, le angustia, lo enfrenta con su ignorancia, lo deja perplejo y lo empuja, lo motiva para investigar. Es la situación de la realidad que preocupa al investigador. Es lo que no sabe (Sirvent, 2006).

Esta es una línea directriz emanada desde la propia Universidad Nacional del Litoral. El rector, Dr. Enrique Mammarella, en su discurso del 4/3/2022 recordó la aprobación del Plan Institucional Estratégico UNL 100+10 que contiene los lineamientos rectores de la planificación de la Universidad para la próxima década.

Allí quedó establecido que «debemos consolidar los espacios de innovación que ya tiene nuestra universidad, apelando a la innovación abierta, apelando a la participación de toda la ciudadanía, pero en especial, de las graduadas y graduados que, desde su lugar de trabajo en el territorio, deben constituirse en verdaderos agentes de cambio en nuestra sociedad».

Este marco institucional fue el que propició que un grupo de actores de la comunidad FCE–UNL nos vinculemos para participar del Programa Específico de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas (PROMCE)



cofinanciado con la Secretaría de Políticas Universitarias intercambiando inquietudes entre nuestras prácticas profesionales y académicas.

### **Objetivos**

Los objetivos generales planteados fueron:

- A. Diseñar instancias educativas que generen en la FCE–UNL masa crítica especializada en el uso de un lenguaje de programación para optimizar eficazmente tareas del profesional en Ciencias Económicas.
- B. Desarrollar en lenguaje de programación Python procesos, procedimientos y/o instrucciones de análisis de datos en tareas profesionales de las ciencias económicas de ámbito público o privado de manera tal que sean insumos para el aprendizaje basado en problemas y/o estudio de casos.
- C. Diseñar un plan de capacitación dirigido a estudiantes avanzados de ciencias económicas para las etapas iniciales en la formación de Python como lenguaje soporte de las tareas de la práctica profesional, que pueda materializarse como una asignatura optativa dentro del plan de estudios de la carrera de CP.

### **Metodología**

Para alcanzar los objetivos, se llevó a cabo un enfoque de investigación mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. En la etapa inicial, realizamos un estudio bibliográfico exhaustivo para comprender las bases teóricas y las mejores prácticas en el uso de Python en tareas contables.

Posteriormente, se llevó a cabo una investigación empírica, que incluyó encuestas y entrevistas a contadores públicos con y sin experiencia en el uso de lenguaje de programación.

También se tomaron ideas para la planificación de los ejemplos a desarrollar provenientes del canal de Youtube «Pythonic Accountant».

Además, se tomó como insumo base los reportes pertenecientes a la empresa avalista que permitieron circunscribir la búsqueda de casos de aplicación dentro de las actividades habituales de sus puestos de administración.

## Desarrollo

El proceso de investigación se desarrolló durante seis meses, durante los cuales se llevaron a cabo una serie de tareas que estuvieron a cargo de los diferentes integrantes del proyecto en el cual participaron tanto docentes, egresados y alumnos de la FCE–UNL, el cual puede ser dividido en dos etapas.

Etapa 1: indagatoria–exploratoria

*a) Diagnóstico del nivel y alcance de conocimientos sobre lenguajes de programación que circula en el ámbito profesional del Contador en ciudad de Santa Fe*

Se llevaron a cabo 7 entrevistas a profesionales relacionados con los integrantes del equipo de investigación (EI). Estas entrevistas fueron realizadas por los estudiantes del EI y fueron quienes tuvieron a su cargo la realización de una síntesis de la que se puede extraer las siguientes apreciaciones:

- La mayoría de los encuestados ha reconocido que, en general, en el desarrollo profesional del Contador Público se encuentra con una cierta cantidad de tareas repetitivas de corte administrativo u operativo. Las cuales deben ser valorarlas en relación a tres indicadores/variables (actividad/procedimiento de trabajo/tiempo que consume).
- En general todos concibieron a la temática como muy interesante.
- Quienes son docentes de la facultad manifestaron su intención de realizar alguna actividad relacionada con Python en el marco de la asignatura que dicta.
- También expresaron su interés por participar en posibles capacitaciones que se brinden en torno al tema.
- Consideran que desde el ámbito universitario se tiene que impulsar el cambio en la formación incorporando éstas y otras herramientas innovadoras.

*b) Diagnóstico sobre grado de interés y motivación de estudiantes avanzados de la carrera CP de la FCE–UNL para aprender lenguajes de programación*

En este caso se optó por la realización de una encuesta de mayor alcance a la prevista en el objetivo A) por lo tanto la metodología adoptada fue la de circularizar,

dentro de las redes sociales de uso de los estudiantes, un link con un Formulario de Google para indagar acerca de los puntos de interés.

Respondieron a la encuesta 205 estudiantes, destacándose como sugerencias que se presentaron con mayor frecuencia:

- Reforzaron la necesidad de informatizar nuestra formación académica.
- Reconocieron que la FCE cuenta actualmente con las herramientas digitales necesarias para poder hacerlo.
- Manifiestan la necesidad de ampliar nuestra formación para tener la capacidad de responder a las demandas del mercado laboral.
- Acercaron la propuesta de trabajar con otros lenguajes de programación como el lenguaje R.
- Se destaca el alto interés demostrado por participar a futuro de capacitaciones vinculadas al tema objeto del proyecto de investigación.

*c) Consensos de estrategias de capacitación en lenguaje Python al interior del equipo de investigación y estudiantes interesados*

El grupo de investigación ha realizado diferentes encuentros no estructurados compartiendo las experiencias propias en relación al tema de investigación con el objeto de definir el alcance de las tareas sobre las cuales se desarrollará la capacitación interna. Esta serie de actividades se realizaron en 6 encuentros de dos horas de duración cada una entre los días viernes 14/10/22 y viernes 4/11/22.

Los temas fueron abordados en forma coordinada y estructurados de acuerdo a la complejidad/correlatividad de manera tal de abarcar un amplio abanico de posibilidades pensando que esta instancia sería de prueba para pensar en replicar como instancia futura de capacitación a otros profesionales y/o estudiantes interesados.

Creemos que esto es altamente factible, debido a las respuestas obtenidas en la fase indagatoria.

*d) Entrevistar a experto en lenguajes de programación acerca de su experiencia en aplicaciones orientada a la actividad profesional de las ciencias económicas*

El día 21 de octubre de 2022 se llevó a cabo una entrevista a Federico Brun, analista en sistemas, quien se desempeña como *full developer* en una reconocida empresa de finanzas y ha dictado cursos de posgrado en la Universidad Católica de Córdoba. El entrevistado nos dejó interesantes puntos de vistas para reforzar la línea de investigación de este proyecto entre las que destacamos que «Python es un lenguaje de Programación con Orientación a Objetos, fácil de aprender, con una curva de aprendizaje amigable para personas sin experiencia previa». En particular, respecto a su potencialidad enfocada a las tareas profesionales sostiene que «parece muy interesante detectar cómo diferentes profesionales con quienes he trabajado (Ingenieros, Contadores, Administradores, Economistas, Analistas de BI), pudieron ver un incremento en su productividad luego de aprender a programar en Python, y desarrollado herramientas propias para dar soporte a sus tareas».

#### Etapa 2: analítica–descriptiva

Actividades dentro de la práctica profesional propiamente dicha, en el marco de una empresa en particular, cuyos resultados puedan ser extrapolados a diferentes situaciones de la actividad del Contador y con posibilidades de ser incorporadas en algunas de las instancias curriculares previstas en el actual Plan de Estudio:

*e) Analizar los diferentes reportes de salida que utiliza el sistema de gestión de la empresa en cuanto a su estructura de presentación*

Las actividades comprendidas en los puntos desde e hasta i, se relacionan con lo que se informa como resultados de la iniciativa.

*f) Identificar aquellas prácticas que se realizan mediante planillas de cálculos y que tengan mayores riesgos de errores producto de la manipulación de los datos por acción humana para programarlas en lenguaje Python.*

*g) Identificar aquellos datos de mayor utilidad en la exposición de la información.*

*h) Relacionar los reportes del sistema que sirven de base de datos para la confección de otros reportes a utilizar en sistemas externos.*

*i) Compatibilizar archivos propios de origen con archivos externos de otras entidades como la Administración Federal de impuestos, bancos, etc. mediante el uso del lenguaje de programación Python.*

*j) Estructurar los resultados de la investigación a los fines de presentar un esquema de capacitación dirigido a profesionales y/o estudiantes con sus temáticas, cronogramas y material de estudio.*

Se ha analizado la conveniencia de presentar una propuesta de asignatura optativa para las carreras de CP y LA de la FCE–UNL con una carga horaria total de 60 horas y modalidad de cursado presencial. Entre los objetivos planteados se propone: Que el alumno se introduzca en el conocimiento de un lenguaje de programación que optimice eficazmente las tareas profesionales en las que se va a desempeñar. Reconocer la naturaleza e importancia del uso de Datos y la Inteligencia Artificial en la administración de las organizaciones.

Conocer la importancia del desarrollo del lenguaje de programación PYTHON en los procesos, procedimientos e instrucciones de análisis de datos en tareas profesionales de las Ciencias Económicas de ámbito público o privado de manera tal que se logre eficiencia y confiabilidad de la información administrativa y/o contable.

## **Conclusiones**

A modo de conclusiones finales consideramos que el proyecto de investigación sobre la Sinergia entre la práctica profesional y Python como lenguaje de programación nos ha confirmado las hipótesis esbozadas al inicio del mismo. Los resultados obtenidos han sido altamente satisfactorios comprobándose la existencia de un amplio campo de aplicaciones como la automatización de tareas rutinarias y el análisis de datos avanzado.

Para aprovechar al máximo esta sinergia es imprescindible promover la capacitación, desarrollar soluciones específicas y fomentar la colaboración entre los profesionales contables y los expertos en programación, tanto en la formación de grado como de posgrado.

Al mismo tiempo, y como se ha planteado, esto es sólo el punto de partida para abordar nuevos desafíos en relación a los avances tecnológicos sobre los cuáles no

se conoce con exactitud el formato o impacto que tendrán pero que indudablemente seguirán reconfigurando la tarea de todas las actividades profesionales en el corto plazo.

A continuación, se presentan algunas áreas de interés para investigaciones futuras: Desarrollo de herramientas específicas para áreas contables especializadas: como la auditoría, la gestión de riesgos y el análisis financiero. Integración de Python con otros sistemas contables ampliamente utilizados en Argentina que faciliten la interoperabilidad y el intercambio de datos entre diferentes plataformas, mejorando la eficiencia y la calidad de la información contable.

Finalmente, es justo reconocer el compromiso de todos y cada uno de los integrantes del equipo de investigación por sus aportes concretos, el alto grado de compromiso individual y colectivo como así también la dedicación para el cumplimiento de los objetivos previstos. En particular a todos quienes nos acompañaron, incluyendo a los estudiantes y graduados que participaron de las jornadas de capacitación, por dar cabida a la necesaria búsqueda de la excelencia académica en el caso de los estudiantes y por cumplir con los objetivos de la capacitación continua en el caso de los colegas graduados.

## **Resultados**

Con respecto al tercer objetivo del proyecto «Diseñar un plan de capacitación dirigido a Contadores Públicos y estudiantes de ciencias económicas para las etapas iniciales en la formación de Python como lenguaje soporte de las tareas de la práctica profesional», ha quedado incorporado a los ambientes virtuales de la FCE/UNL el esquema de módulos que podrían ser transferidos a alumnos de la comunidad educativa, tal cual fueron las clases presentadas por el CPN Favio Emiliani.

### **CLASE 1**

Conocimiento de entornos para desarrollo de programación.

Características de Python.

Importar librerías. Incorporar módulos adicionales de librerías. Asignar valores a variables.

Corregir CSV.

Bucle For

## CLASE 2

Conversor a Excel.

Importar librería de ciencia de datos.

Limpieza de Datos.

Formatear Datos.

Exportar en formato Excel.

## CLASE 3

Manipulación de Datos.

Cambiar decimales de un bloque de datos.

Concatenar datos provenientes de distintos archivos.

Ordenarlos por monto de mayor a menor.

## CLASE 4

Tomar información de la web.

Importar librería para conexión vía web.

## CLASE 5

Automatizando el navegador.

Parte 1: carga de datos.

Cargar datos en formularios. Ejemplo simple en googledocs.

## CLASE 6

Automatizando el navegador.

Parte 2: descarga de datos.

Bajar todos los enlaces de una web que cumplan con ciertas condiciones. Explotar cadenas de texto y evaluar su contenido

Expresiones regulares para el análisis de archivos PDF.

Automatizar la descarga de una constancia de inscripción a monotributo.

El proyecto por sus objetivos y duración deja planteado un ámbito propicio para la presentación formal de una asignatura optativa o curso de capacitación específico en la temática que podría llevar como nombre PYTHON PARA LAS CIENCIAS ECONOMICAS.

El mismo podría ser ofrecido para alumnos avanzados en las carreras de CP y LA con un grado de avance superior al 60 %.

Se considera que el mismo puede ser dictado con una duración cuatrimestral con un total de 70 horas cátedra.

Como propuesta metodológica que considera conveniente basarse en la técnica de aprendizaje basado en problemas tal cual se experimentó en las seis clases presentadas en el PI.

Como sistema de evaluación y promoción se considera conveniente plantear la resolución de un caso práctico (individual o grupal) analizado y compartido en una clase especial con tiempos de resolución y lugar de realización fuera del aula.

### **Referencias bibliográficas**

Bota, H. y Gosa, A. (2021). *Python for accounting. A modernguide to usingprogramming in Accounting*. E–Book.

Sweigart, A. (2015). *Automate the boringstuff with Python*. No StarchPress.

Zumstein, F. (2021). *Python for Excel. A modernenvironment for automation and data anlysis*. O’Reilly. Sebastopol.



# **Tecnología para sistematizar el Planeamiento Estratégico, Informes y Seguimiento de Auditorías en órganos de control público**

## **Sistema de Gestión de Auditorías SYN**

NÉSTOR DARÍA MEJÍAS

mejiasdario@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

El presente trabajo expone los diferentes beneficios de la implementación de una tecnología para la gestión interna de auditorías en el ámbito público. Es el resultante de un proyecto de investigación con transferencia que surge como respuesta a la necesidad de contribuir a la Informatización de la gestión interna de auditorías en un organismo de control externo municipal.

Anta la ausencia de un Sistema de Gestión de Auditoría en un órgano de control, se pone de manifiesto la necesidad de establecer un mecanismo, que sustentado en elementos estandarizados, tome de base la planificación estratégica y anual, delimite los proyectos a ejecutar, considere el grado de riesgo que conllevan las diferentes actividades de control, determine la frecuencia o periodicidad de los controles, aportando de esta manera elementos objetivos para el desarrollo de las tareas de control.

La metodología empleada actualmente por los órganos de control para la elaboración de los informes, la definición de su estructura, lenguaje, componentes de una observación, así como las diferentes técnicas utilizadas para el relevamiento de los datos, la confección, referenciación y resguardo de la documentación de auditoría (papeles de trabajo), que constituyen los diferentes mecanismos que sustentan la labor del profesional en tareas de auditoría gubernamental, en su mayoría no se encuentran sistematizadas, ni digitalizadas para garantizar su integridad. Contar con manuales de procesos, de buenas prácticas y marcos de referenciación, que unifiquen criterios de trabajo dentro de la organización, contribuye a la mejora del producto en términos de economía, eficiencia y eficacia.

A su vez, concluido el Informe de Auditoría, resulta prioritario disponer de un mecanismo de seguimiento de las acciones de mejora, que regularicen las observaciones que han sido vertidas en el mismo, las cuales son necesarias para mitigar o disminuir el riesgo, que la falta de norma o el incumplimiento normativo, presupuestario o financiero genera.

Las diferentes etapas aquí vertidas, desde la planificación hasta el seguimiento, pasan a formar parte de una Tecnología de Gestión que permite, a través del procesamiento de datos, disponer de una planificación sistemática del organismo y efectuar un seguimiento de las acciones de mejora que brinde información útil y oportuna para la toma de decisiones, promueva el control oportuno, eficaz y eficiente y, sobre todo, contribuya a agregar valor a la gestión.

### **Hipótesis**

Le necesaria incorporación de Tecnología para sistematizar el Planeamiento, desarrollo y seguimientos de auditorías, para una gestión eficaz del control gubernamental e instrumento de contribución a la mejora de la gestión pública.

### **Objetivos**

- Sistematizar los procedimientos necesarios para el Planeamiento Estratégico del Control.
- Desarrollar un marco de referencia para la ejecución de Auditorías y Constataciones Especiales.
- Implementar una tecnología que facilite el seguimiento de las observaciones y de las acciones de mejora respectivas, en cada uno de los proyectos ejecutados.

### **Metodología**

Para abordar la propuesta planteada se aplicó el método de investigación–aplicación o tecnológico. Este tipo de investigaciones están orientadas a mejorar, perfeccionar u optimizar el funcionamiento de los sistemas, los procedimientos, normas, reglas tecnológicas actuales a la luz de los avances de la ciencia y la

tecnología, por tanto, este tipo de investigación no se presta a la calificación de verdadero, falso o probable sino a la de eficiente, deficiente, ineficiente, eficaz o ineficaz (Ñaupas, 2013:69–70).

La investigación aplicada parte de la observación, replanteo, reflexión, para avanzar luego en la sistematización y diseño del objeto de investigación, que puede ser un sistema, norma, proceso, matriz, aplicativo, técnica, dependiendo del tipo de tecnología apropiada a la situación problemática originaria de la investigación.

Este proyecto se basó en los conocimientos generales sobre la temática que cuenta desde la integración de diversas cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas y el conocimiento práctico en Organismos de Control que facilita un diálogo transversal entre la academia y la profesión.

Su alcance temporal fue de tipo transversal, dado que se realizó sobre el contexto situacional actual y se recolectaron datos en un solo momento con el propósito de recopilar, describir, diagnosticar, sistematizar variables y procesos, para el desarrollo posterior de la tecnología apropiada.

La misma constituye una investigación orientada a la aplicación, con transferencia de tecnología como producto final de la Investigación.

## **Desarrollo**

El proyecto implicó la ejecución de diferentes etapas secuenciales necesarias para alcanzar el desarrollo del producto final «Sistema SYN», el cual detallamos seguidamente en orden secuencial.

*Reunión de equipo:* Primero se realizaron reuniones de equipos de trabajo generales de puesta en común de conocimiento teórico y experiencia profesional y luego se avanzó hacia reuniones por equipos reducidos atendiendo a la especificidad de los temas y las incumbencias de los miembros.

*Relevamiento de procedimientos formales y no formales en organismos de control:* En una primera instancia se relevó información contenida en instructivos, marcos generales, manuales técnicos, sugerencias y recomendaciones de organismos de referencia para la elaboración de Manuales de Procedimientos en

organismos de control. En la segunda etapa se elaboraron los marcos teóricos y procedimientos sugeridos como buenas prácticas de control.

*Pautas para la Planificación:* En base a la expertise del equipo, se contrastó el ser con el deber ser en materia de procedimientos de auditoría. Como resultado, se elaboraron diferentes procesos y buenas prácticas para la elaboración del Plan ciclo, Plan anual y Planes operativos, determinando la necesaria vinculación entre ellos, siguiendo pautas basada en el riesgo para su elaboración.

*Relevamiento de Modelos de Planes e Informes:* conforme a pautas establecidas por en Organismos de referencia nacional e internacional (IETEI (2019) / INTOSAI (2019) / AGN / SIGEN (2014/2002)), se elaboró un Modelo de Informe adaptándolo a los organismos de control bajo análisis. Adicionalmente, se confeccionó un instructivo sobre Documentación de la auditoría (papeles de trabajo) que refiere a características, requisitos básicos, clasificación, ensamble y conservación, normalización.

*Elaboración de la Metodología de seguimiento:* Respecto a las etapas de ejecución y seguimiento, se elaboró un instructivo para el proceso de seguimiento de las acciones de mejora, que se integra y complementa a la de planificación y ejecución de auditoría.

*Parametrización y diseño del Sistema:* Se confeccionó el Documento de Requerimientos de circuito integral para el desarrollo del sistema de seguimiento de Auditorías que se retroalimenta con el manual de seguimiento, el manual de usuario y el sistema en sí. Dicho documento detalla las funcionalidades que debería tener el software, en el que se acordó desarrollar un sistema multiusuario, online, usando tecnologías libres, que permita una carga secuencial de las auditorías, registre quien hace los cambios y genera, informe los desvíos y emita alertas tempranas la acción oportuna.

El producto final fue el sistema que adopta el nombre de SYN cuyo significado en la mitología nórdica representa la Diosa de la vigilancia y la verdad.

## **El SYN como propuesta**

El Sistema SYN es un Sistema de Gestión de Auditorías que fue desarrollado con el fin de adaptarse a cualquier organismo de control público, ya que puede incorporar nuevas funciones acorde a las características institucionales donde se radique.

Usa una estructura Cliente – Servidor. Por el lado del cliente, todos los usuarios del sistema lo usan a través de cualquier navegador web (Chrome, Edge, Mozilla) de cualquier sistema operativo (Windows, Linux, MacOS) y requiere un servidor Linux con base de datos MySQL y que corra PHP 5.6 a 7.1.28.

## **Algunas de las múltiples funcionalidades del sistema SYN**

### *Identificación del Plan Estratégico (Plan Ciclo) y su vinculación con el Plan Anual*

La planificación es una actividad dinámica orientada a establecer los objetivos que se pretende alcanzar, la oportunidad de su realización y los recursos que se aplicarán para su consecución.

La planificación se aborda en forma sistémica, garantizando un orden secuencial, estableciendo objetivos, metas, indicadores de referencia, documentando asimismo todo el proceso realizado.

En este sentido el Plan Ciclo comprende al conjunto de proyectos de auditoría identificados para el organismo y previstos ser alcanzados en un período de tiempo de 5 años, el cual debe revisarse periódicamente al menos una vez al año en momento de la Planificación Anual.

La Planificación anual tomará los proyectos indicados en el Plan estratégico correspondiente al ejercicio vigente y podrá adicionar aquellos trabajos de auditoría que, sin haber sido programados, derivan de requerimientos de las autoridades correspondientes o del criterio de la Dirección de Auditoría resultante de la evaluación de riesgos efectuada como consecuencia de las tareas de control habituales.

### *Planificación Anual de proyectos*

La Planificación anual es una etapa del plan global cuyo fin es determinar los proyectos del ejercicio, identificando los objetivos, alcance y criterios a considerar

en su ejecución, como también los plazos y responsables de las tareas mínimas a desarrollar. La planificación en esta instancia debe compatibilizar los proyectos con los recursos disponibles. El sistema toma del Plan ciclo y los proyectos identificados para el ejercicio corriente, traspolando automáticamente con sus objetivos, alcance, procedimientos mínimos y plazos. Para determinar las horas anuales planificables, del total de días hábiles del ejercicio, deben considerarse los días no disponibles para la ejecución de proyectos, como ser capacitaciones, licencias e imprevistos. Del total de días disponibles, se multiplicará luego por las horas en razón de la dedicación del equipo de auditores acorde a sus categorías y funciones, dando como resultante así, las horas programables para los Proyectos obligatorios y optativos.

#### *Planificación operativa siguiendo los lineamientos del Plan Ciclo y Anual*

La Planificación operativa es la organización secuencial de las tareas relativas a un determinado proyecto, siguiendo las pautas fijadas en el Plan Ciclo y Plan anual. La planificación operativa o por proyecto, permite identificar plazos de inicio y fin, principales procedimientos, delimitar concretamente el alcance, la muestra y tareas necesarias para dar respuesta al objetivo definido.

La planificación operativa debe interactuar con el plan anual, contemplando el objeto y alcance allí establecido y debe ser vista como un proceso interactivo de formulación, testeo y revisión de ideas sobre el objeto de la auditoría. La elaboración del plan debe ser lo suficientemente flexible para considerar aquellos aspectos que puedan surgir en el proceso de la auditoría.

#### *Alta del Plan Anual de Auditoría, indicando Objeto, Alcance, Plazos y Responsables*

El Plan anual se cargará al sistema identificando el Objeto que describe la finalidad de la auditoría y que generalmente se describe a través de una acción: verificar, determinar, evaluar. De su lectura debe surgir con claridad cuál fue el fin perseguido por la auditoría.

El Alcance por su parte, debe indicar el universo a controlar, la muestra y criterio aplicado en la selección, debe estar realizado conforme a Normas de Auditoría,

identificar plazos para el inicio y fin de tareas de campo y período cubierto por la auditoría, como así también los circuitos y procesos auditados por el equipo de auditores a cargo, que deberán programarse en el Plan anual y designarse al inicio de cada proyecto.

#### *Clasificación de los Proyectos acorde a los Déficit de Capacidad Institucional (DCI)*

Cada proyecto debe identificarse con un DCI lo que permitirá progresivamente tener un panorama global de fortalezas, pero principalmente debilidades o déficit institucional y por lo tanto un marco de riesgo a considerar en las Planificaciones posteriores. Por ello los DCI permiten (Ozlak y Orellana, 1996):

- Visualizar el estado de la capacidad institucional en base a la criticidad de los procesos y la capacidad para llevarlos a cabo,
- Identificar las causas humanas y organizacionales y sus vinculaciones y
- Analizar la visión de los usuarios según procesos de gestión de diferentes ámbitos (tales como secretarías, direcciones, unidades de gestión, proyectos, programas, unidades descentralizadas, etc.).

La construcción de los DCI no solo permitiría clasificar los diferentes tipos de déficits atendiendo a sus posibles causas sino, además, estandarizar las temáticas donde focalizar posteriormente las acciones de mejora que, conjuntamente con los indicadores de gestión relacionados, se integrarán en una herramienta de gestión apropiada a las necesidades institucionales actuales.

#### *Categorías de acceso al sistema acorde a cargos y funciones*

La confiabilidad de la información procesada y por lo tanto los reportes resultantes, dependen de la integridad del sistema. Para ello el SYN establece niveles de acceso, diferenciando los permisos de carga, modificación, lectura, impresión, brindando además reportes de historiales de movimientos acorde al acceso de cada auditor.

#### *Estandarización de los modelos de Informe siguiendo las pautas de organismos técnicos de referencia y emisión automática de los mismos*

El Informe es el instrumento técnico formal por intermedio del cual se comunican los resultados de la auditoría a los destinatarios del mismo. El sistema SYN cuenta con un modelo de informe parametrizado que facilita la carga de cada uno de los componentes del Plan, delimita sus alcances y permite su emisión automática una vez cerrado el mismo por el Auditor responsable del Proyecto. Diferencia el Informe Preliminar del Final y puede adecuar el modelo acorde a organismos de control interno o externo.

#### *Orientación en criterios para la confección de los Hallazgos/Observaciones*

El sistema facilita la redacción de las observaciones identificando los componentes que deben considerarse al momento de su redacción. Para ello sugiere se identifique:

- Criterio: patrón utilizado para determinar el grado de desempeño esperado del objeto de auditoría. Comprende la concepción de «lo que debe ser»
- Situación encontrada: se refiere a la condición actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación entendida como «lo que es»
- Causas que lo produjeron (por qué se produjo tal condición, qué ocasionó el mismo. Se requiere criterio y juicio profesional para su identificación y evidencias para sustentar el mismo
- Fuente: lo que respalda la observación que se informa
- Efecto: cuáles son las consecuencias a raíz de las causas determinadas
- Buenas prácticas: Acciones que mejoran el desempeño y agregan valor
- Recomendaciones: posibles soluciones a la situación detectada.

#### *Clasificación de las Observaciones acorde al impacto (riesgo)*

El impacto es una clasificación que permite identificar cada observación acorde al riesgo que la misma representa. Se identifican 3 categorías. Impacto Alto, Medio y Bajo.

Impacto ALTO cuando se verifican irregularidades, incumplimientos, desvíos, que exponen a la entidad a riesgos considerables. Impacto MEDIO cuando afecten la economía, eficiencia, eficacia y legalidad de las actividades del ente con riesgo



moderado, en tanto será BAJO cuando se trata de errores, fallas, omisiones, desvíos que no ponen en riesgo las actividades del ente y principios del control.

#### *Clasificación de las Observaciones acorde al estado de avance en su regularización*

El área auditada es responsable de definir un Plan de acción de mejoramiento que contenga las medidas a adoptar como consecuencia de las observaciones formuladas. El auditor responsable del seguimiento clasificará las acciones siguiendo las siguientes categorías estandarizadas en el sistema SYN.

Sin acción de mejora: Cuando no fuera remitida la acción al momento del requerimiento (sea como acción u opinión del auditado) o no se verifica ningún avance en la implementación de la acción de mejora.

Regularizada: cuando pudo verificarse por parte del auditor, que la implementación de la acción a subsanado el hallazgo determinado.

En proceso. Cuando pudo verificarse por parte del auditor, la implementación de la acción comprometida sin que llegue a regularizar el hallazgo determinado.

No regularizable: Cuando la acción por circunstancias verificadas por el auditor no pueda regularizarse (Cambio de normativa, disolución del programa/actividad, etc.).

Reformulada: Cuando por circunstancias especiales, no pueda concretarse la acción comprometida originalmente y necesite ser reformulada.

#### *Notificación automática al auditor y auditado anticipando vencimientos de plazos de cumplimiento*

El SYN notificará automáticamente al mail del auditor responsable y al auditado designado para la comunicación, cuando los plazos de presentación de respuestas a notas, requerimientos, acciones de mejora comprometida, se encuentren próximos a vencer. Asimismo, el sistema permite identificar por cada observación, las recomendaciones brindadas y las acciones comprometidas con los plazos y responsables identificados.

### *Indicadores de gestión para la identificación de desvíos*

El sistema permite medir los desvíos en el cumplimiento de los plazos fijados para la realización de las tareas necesarias para alcanzar el Informe Preliminar y Final en los plazos establecidos en la resolución de inicio, como así también los desvíos en cumplimiento del Plan Anual y de haber retrasos en las respuestas del auditado en cuanto a requerimientos, informes, plan de mejora, entre otros indicadores de cumplimiento.

### *Confeción automática de los papeles de trabajo digitales*

Los papeles son el respaldo del trabajo del auditor, obtenida del organismo a auditar o de terceros y que constituye el elemento de prueba de las conclusiones alcanzadas. La información contenida en los papeles de trabajo deberá ser suficiente, competente, relevante y útil para proporcionar una base sólida a las observaciones y recomendaciones de la labor.

Si bien el SYN no clasifica los Papeles en permanentes y corrientes, sí facilita la trazabilidad de todas las acciones desde el inicio hasta el cierre del Informe final, compilando en un archivo toda la documental en el orden que fueron cargadas al sistema, incluyendo la referenciación automática para garantizar disponibilidad, autenticidad, trazabilidad e integridad.

### *Registro de Auditados en función de la estructura orgánica/funcional del organismo*

El sistema cuenta con un registro de Auditados construido sobre la base de la estructura orgánica de la Institución, diferenciando al Auditado como Autoridad responsable, del personal de contacto designado por dicha Autoridad para facilitar el desarrollo de la auditoría. Esta base se actualiza con la regularidad de los cambios orgánicos de gestión, permitiendo identificar, mail de comunicación oficial, teléfono y dirección institucional de Auditado y del responsable ante el organismo de control.

### *Herramienta didáctica pedagógica para la enseñanza del control en el sistema educativo*

El sistema permite a través de un usuario educativo, y en complemento con ejercicios de simulación de casos, gestionar el sistema SYN cargando planes, proyectos y seguimientos, que intenta representar una aproximación al control real en el ámbito público. El sistema a su vez se complementa con un Material teórico de introducción al control gubernamental que se brinda como material bibliográfico en el nivel superior.

### **Conclusiones**

La incorporación de TIC, ha contribuido significativamente a mejorar las habilidades de los responsables de administrar y controlar en las diferentes organizaciones, aunque su implementación en muchos organismos constituye una materia pendiente. El diseño de un sistema de gestión de Auditorías, si bien no es la primera innovación en este sentido, sí constituye un avance en el sentido de haber logrado la articulación entre la academia (saber) y la gestión institucional (hacer), dando respuesta a una necesidad concreta para la mejora de la gestión y un proceso de enseñanza aprendizaje aplicado para la comunidad Universitaria. Acciones de transferencia al medio constituyen los pilares de las funciones sustantivas de la Universidad Pública y en el caso particular del control público para una gestión más eficaz y transparente es doblemente valorable, en el sentido de que controles eficientes dan como resultante instituciones fuertes que hacen a un sistema democrático más sólido.

### **Referencias bibliográficas**

Auditoría General de la Nación (s/f). *Normas generales de control externo gubernamental*.  
<https://www.agn.gob.ar/sites/default/files/files/Normas%20NCEG/Normas%20de%20Control%20Externo%20Gubernamental.pdf>

Instituto de estudios técnicos e investigaciones (2019). *Normas de Control Externo Gubernamental*.  
<http://tcchubut.gov.ar/wp-content/uploads/2022/09/Normas-de-Control-Externo-Gubernamental-Febrero-2019.pdf>

INTOSAI–ISAI 100. *Principios fundamentales de auditoría del sector público*  
[https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open\\_access/ISSAI\\_100\\_to\\_400/issai\\_100/ISSAI\\_100\\_es\\_2019.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/open_access/ISSAI_100_to_400/issai_100/ISSAI_100_es_2019.pdf)

Ñaupas, P.H. (2013). *Metodología de la investigación científica*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ozlak, O. y Orellana, E. (1996). *El análisis de la capacidad Institucional: aplicación de la metodología SADCI*. <https://www.oscarozlak.org.ar/gallery>

SIGEN (2014). *Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. Resolución SIGEN 172/2014*.  
<https://www.argentina.gob.ar/sigen/institucional/normativa-1>

SIGEN (2002). *Normas de Auditoría Interna Gubernamental Resolución 152/2002*.  
<https://www.argentina.gob.ar/sigen/institucional/normativa-1>

# **Tratamiento contable y en costos de las erogaciones en investigación y desarrollo en empresas vinculadas al sector de la economía del conocimiento**

## **Un análisis de las erogaciones en I+D en el PTLC**

ALEJANDRO HOSCH / EMIR ESPINOZA / MARIANELA GUTIERREZ // HUGO FREYRE / FERNANDO RODRÍGUEZ  
alehosch@gmail.com/ emirgospinoza@gmail.com / gutierrezmarianela88@gmail.com /  
hugofranciscofreyre@gmail.com / fernandorodriguez\_10@hotmail.com  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

### **Introducción**

En la actualidad, las empresas del sector de la economía del conocimiento se enmarcan en un contexto novedoso y cuentan con grandes oportunidades de escalabilidad y desarrollo, por lo que merecen la debida atención para poder asignarle el tratamiento más adecuado en contabilidad y costos a sus inversiones con el fin de reflejar la realidad económica de la mejor manera posible.

Estas entidades se caracterizan por la innovación y el uso intensivo de tecnologías y el factor central de producción es el conocimiento y las ideas de las personas. Entre este tipo de empresas se pueden mencionar a aquellas desarrolladoras de Software y Servicios Informáticos y digitales, Biotecnología, Bioeconomía, Biología, Bioquímica, Microbiología, Bioinformática, Biología Molecular, Nanotecnología e Ingeniería Genética, Geoingeniería, la prestación de servicios profesionales de exportación, Nanotecnología y Nanociencia, Producción y Postproducción Audiovisual, entre otras.

Si bien las empresas de este sector, cuentan con un recorrido corto en términos de tiempo, tienen un potencial muy importante, sobre todo en un país que tiene problema con la restricción externa de divisas, siendo que las citadas empresas pueden ser un referente en este aspecto, y ser una fuente de ingresos de las mismas.

En la región del Litoral se pueden encontrar agrupadas una gran cantidad de este tipo de entes en el Parque Tecnológico del Litoral Centro (PTLC) del cual forma parte la Universidad Nacional del Litoral (UNL). El mismo, pertenece a un ecosistema urbano en el que los sectores científico–tecnológicos, gubernamental

y empresarial se asocian para apoyar el crecimiento de empresas de base tecnológica con elevado perfil innovador.

La Investigación y Desarrollo (I+D) como componente del capital intelectual, representa el motor que impulsa la innovación en las organizaciones situadas en el área de la economía del conocimiento y por ende, un factor crítico para su éxito y competitividad en el panorama empresarial global. Sin embargo, a pesar de la evidente importancia de las erogaciones en I+D, existe una problemática latente que ha desafiado tanto a contadores como a directivos durante décadas. La misma, se puede dividir en dos ejes, por un lado, la forma en que las normas contables actuales aborda la contabilización de las inversiones en I+D, y por el otro, la dificultad en la gestión interna de estas erogaciones.

Tanto en el enfoque de la contabilidad Patrimonial o Financiera como en la contabilidad de gestión (costos) se utilizan paradigmas tradicionales de la disciplina que no satisfacen las necesidades de información de este tipo de empresas. Las normas contables siguen priorizando los criterios de prudencia por sobre la realidad económica del hecho y desde la gestión interna de los entes aún se utilizan indicadores de tipo económicos y financieros clásicos (evolución de las ventas, resultados por centros de responsabilidad, situación financiera).

Esta situación se torna trascendental para este tipo de organizaciones, donde el conocimiento, la capacidad de innovación y el capital intelectual, constituyen sus principales activos. El valor de este tipo de empresas se crea en la interacción del capital humano, el estructural empresarial, el relacional y los procesos de I+D, cuestiones que escapan de la contabilidad tradicional.

En este sentido, el desafío de la contabilidad y de los sistemas de gestión para este tipo de entes radica en la de medición de su capital intelectual y sus activos intangibles, además de la flexibilidad, adaptabilidad e integración de los sistemas de gestión a las operaciones complejas propias de esta actividad económica.

Como indica Bontis (1998) apoyándose en Stewart (1997) y en Sveiby (1997), «el capital intelectual ha sido ANALIZADO por muchos, DEFINIDO por algunos, COMPRENDIDO por un selecto número y MEDIDO formalmente por prácticamente nadie». Dado que las empresas tecnológicas están insertas dentro de un sector productivo cuyo trabajo se basa en la producción de conocimiento,

su pilar fundamental es la Investigación y Desarrollo, por lo que cabe suponer que su componente de Activos Intangibles es considerable y las partidas de gastos involucradas en estos conceptos voluminosas.

La implementación de un modelo susceptible capaz de medir ese capital intangible es uno de los desafíos más álgidos que tiene la profesión contable, no solo en Argentina, sino a nivel mundial, y es allí donde se puede observar uno de los pilares de la presente investigación.

Este capítulo se adentra en el análisis del tratamiento contable y en costos de las erogaciones en Investigación y Desarrollo de las empresas bajo estudio del PTLC. De la investigación surge la necesidad de análisis en un contexto novedoso en el que aún no existen grandes avances, y más teniendo en cuenta la importancia de esta actividad en la región. El objetivo fundamental es evaluar la mejor alternativa de tratamiento en el Sistema Contable de las empresas del sector que permita captar y reflejar la información para el mejor uso de todos los usuarios.

El enfoque de este trabajo sostiene que, en este tipo de entes, el capital intelectual y los procesos de I+D constituyen sus principales activos y es por ello que necesitan ser tratados en el Sistema Contable con la importancia que ello merece.

### **Objetivos de investigación**

Los objetivos de la presente investigación abordan un análisis en la forma en que el Sistema Contable de las empresas bajo estudio captan la información de sus procesos de I+D. En primer lugar, el objetivo general se centró en analizar el tratamiento contable y en costos de las erogaciones en I+D en empresas vinculadas al área de la economía del conocimiento. De manera más específica, se busca identificar diferentes tratamientos posibles para adoptar en materia contable y de costos de las erogaciones en I+D; determinar el tratamiento contable y en costos que se les da a dichas erogaciones en las entidades bajo análisis, y finalmente, y de ser posible, indicar el tratamiento preferible para a las erogaciones en I+D para este tipo de entes. Estos objetivos permitirán conocer los posibles tratamientos establecidos por la norma, para luego indagar sobre cómo las empresas gestionan estas erogaciones y de qué manera se contribuye para

facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos, y finalmente establecer un criterio sobre el tratamiento preferible.

### **Metodología y análisis**

Para llevar a cabo este análisis se trabajó con tres aspectos: 1) Relevamiento y análisis de los posibles tratamientos contables de las normas argentinas y normas internacionales; 2) Posibles herramientas para la gestión de estas erogaciones y 3) Conocimiento de los Sistemas de Información en las empresas bajo estudio.

### **Relevamiento y análisis de los posibles tratamientos contables de las normas argentinas y normas internacionales**

En un contexto donde tanto las normas contables como la literatura académica y empresarial han presentado desafíos en la adecuada exposición de los gastos en Investigación y Desarrollo (I+D) en los informes financieros, se detectó una carencia de investigaciones sólidas y fuentes confiables que aborden la gestión eficaz de los gastos en I+D en las organizaciones. Esto ha creado un vacío en la comprensión y aplicación de esta faceta crítica de la gestión empresarial en entidades relacionadas con la economía del conocimiento.

Para abordar este desafío, se inició una fase de relevamiento y análisis comparativo de las normativas pertinentes. Esto involucró la revisión de las Resoluciones Técnicas (RT) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE), las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) del International Accounting Standards Board (IASB) y los United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP) vigentes en los Estados Unidos.

Las conclusiones derivadas de este análisis se pueden resumir de la siguiente manera:



RT (FACPCE)	NIF (IASB)	US GAAP (FASB)
<b>Concepto</b>		
<b>Costos de investigaciones:</b> son los efectuados con el propósito de obtener nuevos conocimientos científicos y técnicos o inteligencia.	<b>Investigación:</b> todo aquel emprendido con la finalidad de obtener nuevos co-nocimientos científicos o tecnológicos.	No lo define.
<b>Costos de desarrollo:</b> es la aplicación de conocimientos a un plan o diseño para la producción de materiales, dispositivos, productos, procesos, sistemas o servicios nuevos o sustancialmente mejorados.	<b>Desarrollo:</b> aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico, a un plan o diseño en particular para la producción de materiales, productos, métodos, procesos o sistemas nuevos, o sustancialmente mejorados, antes del comienzo de su producción o utilización comercial.	
<b>Reconocimiento</b>		
<b>Costos de investigaciones:</b> no se reconocen. <b>Costos de desarrollo:</b> se reconocen siempre que se demuestre la capacidad de generar beneficios económicos futuros con la probanza de la intención, factibilidad y capacidad de completar su desarrollo.	No se reconocerán activos intangibles surgidos de la investigación (o de la fase de investigación en proyectos internos). Los desembolsos por investigación se reconocerán como gastos del ejercicio en el que se incurran. Un activo intangible surgido del desarrollo (o de la fase de desarrollo) se reconocerá como tal si, la entidad puede demostrar el éxito técnico, comercial y financiero.	Se imputan al ejercicio en el que ocurren como gastos en vista de la dificultad para identificar este tipo de gastos con actividades, proyectos o logros en particular, para determinar los beneficios futuros y cuando se dará su ocurrencia.
<b>Medición</b>		
<b>Valor de incorporación:</b> suma de: a) los costos de los materiales e insumos necesarios para su desarrollo; b) sus costos de conversión (mano de obra, servicios y otras cargas), variables como fijos; y c) los costos financieros que puedan asignárseles siempre que sean costos directos atribuibles a la nueva actividad u operación y claramente incrementales respecto de los costos del ente si la nueva actividad u operación no se hubiera desarrollado. <b>Valor al cierre:</b> al costo original menos la depreciación acumulada. <b>Amortización:</b> se consideraran, respecto de cada bien: ítems a)-e) ídem para intangibles en general. Vida útil es indefinida, no se computará su depreciación, y se realizará la comparación con su valor recuperable en cada cierre de ejercicio.	<b>Valor de incorporación:</b> método del costo. <b>Valor al cierre:</b> ídem criterios generales. <b>Amortización:</b> ídem criterios generales. Los desembolsos posteriores, asociados a un proyecto de investigación y desarrollo en curso adquirido de forma independiente o en una combinación de negocios y reconocidos como un activo intangible, serán: (a) reconocidos como un gasto cuando se incurra en ellos, siempre que se trate de desembolsos de investigación; (b) reconocidos como un gasto cuando se incurra en ellos, si se trata de desembolsos por desarrollo que no cumplan los criterios de reconocimiento del apartado anterior, y (c) añadidos al importe en libros del proyecto de investigación y desarrollo en curso adquirido, si los desembolsos por desarrollo cumplen los criterios mencionados.	No aplica

Fuente: elaboración propia

En líneas generales, los cuerpos normativos prevén dos posibles tratamientos a otorgar a los costos incurridos en actividades de I+D: (a) imputarlos como gasto del período o (b) reconocerlos como activo, a condición de cumplir ciertos requisitos.

Esta síntesis de las normas contables refleja que las limitaciones para una adecuada exteriorización en los estados financieros del valor y potencial de los activos intangibles, son diversas y se agudiza en las empresas del área de la economía del conocimiento donde constituyen sus principales activos.

### Posibles herramientas para la gestión de estas erogaciones

Con respecto a este segundo eje de investigación, es decir, los estudios sobre la gestión interna de las erogaciones en I+D para la toma de decisiones de los directivos, existen iniciativas de investigación que señalan la necesidad de tomarlos en consideración en las decisiones de inversión y crédito, así como en las decisiones de gestión. En este sentido Chan, Martin y Kensinger (1990) documentan la positiva reacción del inversor ante la asunción por las empresas de compromisos en materia de I+D. Lev y Sougiannis (1996) concluyen que los precios de las acciones reflejan los activos intangibles, al menos parcialmente, al encontrar una relación positiva entre los precios y estimaciones de activos de I+D basadas en los gastos de I+D de cada una de las empresas de su muestra. A su vez, Amir y Lev (1996) encuentran evidencia de que el patrimonio contable y el resultado de las empresas con niveles significativos de activos intangibles tienden a estar infravalorados con relación a sus valores de mercado.

Sin embargo, se puede decir que la mayoría de los modelos actuales se basan en la medición a través de indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros, tales como: el modelo de Cuadro de Mando —Integral de Kaplan y Norton (1997)—, el modelo Intellect del Instituto Universitario Euroforum Escorial (1998), o el modelo del Navegador de Skandia propuesto por Edvisson y Malone (1999). Muchas empresas han adoptado estos modelos, en especial el Cuadro de Mando Integral. En el año 2006, la Comisión Europea presentó el documento denominado RICARDIS (Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs), elaborado como resultado de las actividades llevadas a cabo por un grupo de expertos creado en diciembre de 2004, en el cual se efectúan recomendaciones políticas que pretenden estimular la gestión y difusión del capital intelectual, fundamentalmente en las empresas, pero también en las universidades y centros públicos de investigación, con el objeto de mejorar las relaciones entre empresas pequeñas intensivas en investigación y potenciales inversores, aumentando así la financiación disponible para el desarrollo de I+D y de innovaciones. En el ámbito internacional, aumenta el número de empresas que proveen información sobre su capital intelectual a fin de mostrar los esfuerzos que se están realizando para aumentar el valor de la organización a través de la gestión de sus recursos intangibles.

Por su parte, Joan M. Amat Salas en su trabajo en un trabajo titulado «El control de gestión en las empresas innovadoras: el caso de las empresas de biotecnología en España SA» (Capítulo de la obra: Elementos de Contabilidad de Gestión. Ediciones AECA. Coordinador: Jesús Lizcano Alvarez, 1994), establece que una organización innovadora debe tener una serie de características que aseguren su adaptación estratégica y su coordinación interna. Por otra parte el autor describe una serie de acciones que debe llevar adelante la gestión, entre ellas, la adecuada planificación y gestión de los proyectos de I+D, la coordinación entre I+D y marketing, una estructura organizativa flexible, con una limitada formalización del comportamiento (especialmente en I+D y marketing), con una amplia descentralización, un equipo altamente profesionalizado (con formación continua) y con una fuerte integración del personal mediante sistemas de coordinación interdepartamentales.

Los antecedentes mencionados demuestran que se han logrado avances importantes en el desarrollo de herramientas que ayuden a las empresas a gestionar sus activos intangibles. Sin embargo, no existen instrumentos armonizados que permitan la difusión de información sobre estos recursos de una manera homogénea para facilitar el análisis posterior de dicha información por terceros. Por otra parte, tampoco existen grandes avances en las herramientas de gestión de los intangibles, más allá de las tradicionales para otro tipo de entes.

### **Conocimiento de los Sistemas de Información en las empresas bajo estudio**

Para el desarrollo del tercer eje, se propuso como objetivo poder contar con la información de los requisitos exigidos por la Ley de la economía del conocimiento ley 27570 Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, resoluciones del CONICET (Resolución 1382 de 2019 y sgtes). Esta normativa establece una serie de beneficios para aquellas empresas que cumplan con ciertos parámetros dentro de los cuales encuentra una medición de las erogaciones en I+D. Adicionalmente, y en el caso particular del PTLC, las empresas deben sortear auditorías establecidas para resultar beneficiarios de los mismos. Para avanzar en este aspecto, se elaboró un formulario de entrevista semiestructurada en formato google form con una serie de preguntas enviadas

directamente a la administración central del PTLC, para luego concretar una entrevista en forma presencial.

De la información recabada, se pudo tener conocimiento de la Estructura y situación actual del PTLC, las diferentes características o estadios en lo que respecta a la categorización de las empresas que se encuentran actualmente allí radicadas, que van desde etapas embrionarias de la empresa o proyecto, hasta su radicación definitiva en el parque o el egreso del mismo.

También se conocieron las características de las principales empresas radicadas en el PTLC y los requerimientos de sus sistemas de información contable para cumplir con los requisitos del Régimen de Promoción de la economía del conocimiento, tomando parámetros del estado de situación actual de cada empresa a la aplicación al registro EDC que permiten gozar de los beneficios del régimen. Asimismo, se tomó conocimiento de las acciones desarrolladas por el parque para fomentar la inclusión de las empresas y a partir de esto, se planteó el contacto con una de ellas para poder continuar el curso de la investigación.

Es así que se elaboró una entrevista semiestructurada que fue derivada por la administración del PTLC a una de las principales empresas que se encuentra allí radicada y luego de ese primer contacto, se estableció una entrevista presencial. En la misma, se indagó sobre la forma en que los sistemas de información contable captan la información necesaria para la gestión de las erogaciones en I+D, tomando conocimiento del tratamiento contable que aplica, tanto normas locales como internacionales, y aproximaciones del tratamiento en costos.

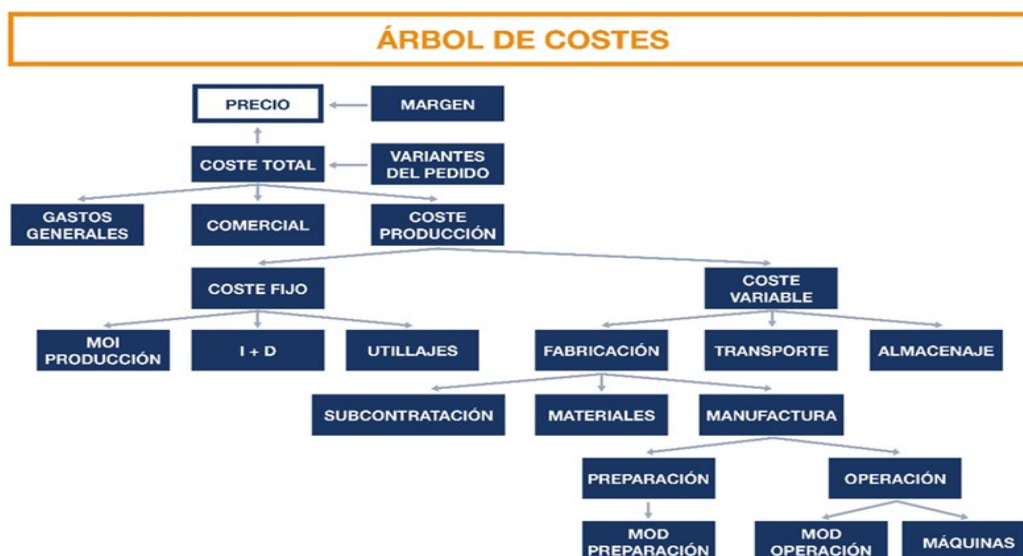
Finalmente, se indagó sobre el estado de inscripción en el Registro EDC, el estado de la Auditoría por parte del Parque, y sobre posibles mejoras en la captación de información en sus sistemas contables. A continuación, se expondrá una breve síntesis de lo relevado, en el entendimiento de que impactan directamente en el Sistema de Contabilidad gestión de la empresa, sin desarrollar los requerimientos del primer punto por ser generales para cualquier tipo de ente.

Reunión	Misión / Finalidad	Indicadores de Gestión	Frecuencia
Planificación	Programar la semana productiva. Revisar la semana anterior para detectar oportunidades de mejora.	*% Cumplimiento del plan * Incidencias	Semanal
Calidad	Mejorar la calidad de nuestros procesos productivos.	* # OOS * # Reclamos	Mensual
Productividad	Mejorar la productividad operativa.	* Productividad * Grado de avance de proyectos	Bimestral
Proveedores	Mejorar la calidad de nuestras compras.	* # Defectos de Proveedores	Semestral
Maquinaria	Alinear los intereses de Producción y las posibilidades de Mantenimiento.	*% disponibilidad real * Causas de las averías	Quincenal
Compras	Coordinar la gestión de compras y pagos a proveedores para minimizar el impacto financiero.	* Costo unitario vs Costo Financiero * Materiales Faltantes	Trimestral
Financiamiento	CAPTURAR la mayor cantidad de crédito posible.	* \$ "Ganados"	Variable
SOP	Alinear el plan de ventas a las capacidad operativa y al plan de abastecimiento.	*% Cumplimiento de Planes	Mensual
<b>Reunión Central</b>	<b>Visión Compartida</b> <b>Trabajo en equipo</b> <b>Mejorar la gestión transversal</b>	<b>% Desempeño del equipo</b>	<b>Quincenal</b>

Fuente: elaboración propia

De lo expuesto se evidencia la utilización de indicadores financieros y no financieros, es decir que brindan información de tipo cuantitativa y cualitativa. El uso de estos pareciera ser con una intención de diagnóstico y no se observa, al menos del resumen de indicadores suministrados, un plan estratégico a alcanzar con determinados factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales. En lo específicamente a las erogaciones de I+D no se evidencian índices específicos para evaluar la evolución de los mismos.

Con respecto al tratamiento en los costos se suministró el siguiente árbol de costos:



Fuente: elaboración propia

En este punto radica quizás uno de los hallazgos más interesantes de la investigación. Si bien no se obtuvo una respuesta determinante en ese sentido por parte de la empresa, se puede inferir que utilizan un sistema de costeo total o completo para costear su producción y fijar el precio de venta de sus productos. El tratamiento asignado a los costos de I+D, es de comportamiento fijo, sin embargo, no queda del todo evidenciado si los mismos se activan al costo del producto o lo tratan como resultado negativo.

## Conclusiones

En este contexto, el aporte al conocimiento que se pretende con esta investigación, radica en continuar sumando herramientas para la creación de un Sistema Integrado de Contabilidad de Gestión a medida de los requerimientos de cada empresa, capaz de integrar los objetivos de la Contabilidad Patrimonial o financiera, con toda la información que se requiere para garantizar una correcta medición y gestión de los intangibles, principal activo de las empresas de la economía del conocimiento.

Dada la importancia que están tomando este tipo de empresas en la actualidad y dada la relevancia que representan para el desarrollo y economía de nuestro país, se considera primordial seguir trabajando en brindar las herramientas que sean necesarias para una correcta medición de sus activos como así también una correcta gestión de la información para la toma de decisiones. Muchas veces los tiempos necesarios para la elaboración de la normativa y el acuerdo de la academia son prolongados, y las respuestas que se necesitan las empresas son más bien inmediatas. Esto que sucede no es más que otro reflejo de los vertiginosos cambios que nos desafían y nos interpelan como profesionales para poder dar la respuesta en el momento oportuno.

Por lo que, dado el rol que nos toca desempeñar como docentes investigadores tenemos la responsabilidad de poder tomar participación en estos temas y poder emitir una opinión sobre lo que consideramos un tratamiento adecuado. Para que desde ahí tengamos la posibilidad de generar los diálogos que sean necesarios para lograr futuros consensos.

### **Referencias bibliográficas**

Financial Accounting Standards Board (FASB). Declaraciones de Normas Financieras de Contabilidad (Statement of Financial Accounting Standards – SFAS) y Declaraciones de Conceptos (Concepts Statements). 21/04/2014.

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas. Resoluciones Técnicas.

International Accounting Standard Board (IASB). Normas Internacionales de Contabilidad. 15/02/2014.

Bisbe, J. (2006). El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección, ¿bloquea o estimula la innovación? *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 177–194.

Bisbe, J. y Otley, D. (2006). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709–737.

Lev, B. & Zarowin, P. (1999). The Boundaries of Financial Reporting and How to Extend Them. *Journal of Accounting Research, Autumn*, 353–385.

Roos V. (2001). *El capital intelectual*. Paidós.

*Harvard Business, Revista Gestión del Conocimiento* (1998). Deusto.

Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, 75 – 85 (January – February).

Bertolino, G.; Díaz, T. y Suardi, D. (2008). Los intangibles y la contabilidad. Anales de las III Jornadas Universitarias Internacionales de Contabilidad.

Bertolino, G.; Díaz, T. y Suardi, D. (2009). Los costos de investigación y desarrollo: necesidad de contar con información homogénea. *Saberes*, 1, 43–61.

Canibaño, L. y Gisbert, A. (2006). Los intangibles en las Normas Internacionales de Información Financiera. *Noticias de la Unión Europea* 259–260, 5–20.



## Resultados del programa

Daniela Beatriz Veglia

dveglia@fce.unl.edu.ar

Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica

Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral

La investigación evaluativa sobre las experiencias llevadas a cabo para fortalecer y consolidar la investigación en la carrera de Contador Público —que al ser eminentemente práctica–profesional no tiene mayor dedicación a esta función sustantiva— aportó una mirada positiva aunque no exenta de ciertas tensiones. Sobre ellas se deberá continuar trabajando en aspectos tales como ahondar en los requerimientos de formación en el área de la metodología de la investigación, indagar acerca de las decisiones de los estudiantes de no homologarlas con las Prácticas Profesionales Supervisadas y consolidar los vínculos de confianza con las instituciones del medio.

Se puede observar la amplia gama de actividades que ha desarrollado la facultad en el marco del Programa Específico para la Investigación en Ciencias Económicas (PROMCE). La convocatoria a iniciativas de investigación resultó una herramienta novedosa para incorporar docentes nuevos a equipos con docentes más experimentados, y fortalecer la capacitación y formación para estar robustecidos a la hora de incorporarse a la carrera de docente–investigador.

Por otra parte, la incorporación de graduados —especialmente aquellos que se encontraban cursando carreras de posgrado—, sin duda representó un beneficio adicional, no solo para incorporarlos a su formación en investigación, sino también para incentivarlos a culminar sus trabajos finales.

Finalmente, la inclusión de estudiantes en los equipos de investigación fortaleció su formación en esta función; a su vez, han tenido incentivos adicionales para participar: el cursado de los talleres les ha permitido acreditar una asignatura optativa y por otra parte, con la participación en la iniciativa, con la guía del director y un plan de trabajo específico confeccionado al efecto, tenían la posibilidad de acreditar la asignatura Prácticas Profesionales Supervisadas. Se observó una nutrida participación de nuevos docentes, graduados y estudiantes; 19 estudiantes acreditaron las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS). Si

bien participó de las iniciativas una gran cantidad de estudiantes, es bajo el porcentaje que ha utilizado este proceso de investigación para acreditar esta asignatura. Surge entonces como interrogante indagar acerca de los motivos por los cuales los alumnos aceptaron participar de estos equipos, ya que tal vez lo hicieron motivados realmente por su interés en iniciarse en la investigación.

Se puede apreciar que, si bien es más difícil la participación en investigación en la carrera de Contador Público en virtud del perfil de los estudiantes y docentes, la implementación de acciones creativas y el acompañamiento de la gestión de la unidad académica representan una instancia superadora para fortalecer y consolidar la investigación en la carrera. La actividad del Contador Público tiene una amplia repercusión social por cuanto es quien asesora a distintos entes sobre la aplicación de las regulaciones tributarias, societarias, laborales y previsionales, entre otras. Su labor conlleva consecuencias patrimoniales, económicas y financieras para los actores sociales, repercusión que emana de las responsabilidades que le son conferidas por la ley de ejercicio profesional que la rige, del desarrollo de sustentabilidad de pequeñas y medianas empresas y del manejo eficiente y eficaz de los recursos del sector público.

La investigación en la carrera de Contador Público es posible, es necesaria, y todo el trabajo desarrollado así lo comprueba y reafirma.

Este proceso —que sin lugar a dudas ha sido muy positivo, inspirador y motivador para seguir trabajando y apostando a la investigación en la carrera de contador público— también nos interpela para:

1. Proseguir en el camino de la formación de nuevos docentes, para integrarlos a los equipos ya conformados y consolidados, convocar a estudiantes a través de los distintos instrumentos que pone a disposición la Universidad, como becas o pasantías en investigación, de modo de ir ampliando la base de docentes e investigadores en el área contable.
2. Dictar cursos y talleres más específicos e incentivar la participación de la comunidad académica.
3. Motivar investigaciones que contemplen las necesidades de la sociedad.
4. Incentivar la aplicación práctica de los productos emanados de los procesos de investigación, de modo de efectuar la transferencia concreta al medio

local y regional, a los efectos de abordar problemáticas de la región y de la comunidad y de consolidar vínculos de confianza con las instituciones del medio.

Desde la gestión estamos convencidos de que este es el camino, y cualquiera que sean los obstáculos que se presenten, siempre nos encontrarán trabajando y apostando para la superación de la enseñanza, la investigación y la extensión como funciones sustantivas de la Universidad Pública, y concretamente, de nuestra Universidad Nacional del Litoral.

### **Fuentes de consulta**

Chaiklin, S. & Lave, J. (1996). *Estudiar las prácticas*. Amorrurtu.

Eisner, E. (1998). *El ojo ilustrado, Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa*. Educador, Paidós.

Gutiérrez, R. (2016). *Universidades. Problemáticas presentes*. Editorial de la Universidad Nacional del Sur (p. 11–26).

House, E.R. (1994). *Evaluación, ética y poder*. 3º Parte: Los principios de la evaluación. Morata.

*Ley de Educación Superior 24521*.

Minick, N. (2005). The development of Vygotsky's thought: an introduction to Thinking and Speech. In H. Daniels (Ed.) *An introduction to Vygotsky* (pp. 33–57). Routledge.

Parlett y Hamilton (1985). La evaluación iluminativa. En Gimeno Sacristán y Perez Gómez, *La enseñanza y su teoría y su práctica*. Akal.

Resolución 2022–81–APN–SECPU#ME. Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación de la Nación.

Resolución 386/22 Consejo Directivo, FCE.

Resolución 462/22 Consejo Superior, UNL.

Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Morata.

## **Sobre las compiladoras**

**Daniela Beatriz Veglia.** Contadora Pública Nacional y Especialista en Tributación (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Derecho Tributario (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, UNL). Docente Investigadora Cat. 4. Secretaria de Investigación y Vinculación Tecnológica (FCE, UNL). Profesora Titular Ordinaria de la cátedra Régimen Tributario de las Organizaciones. Profesora Titular en Teoría y Técnica Impositiva I (FCE, UNL). Docente en cátedra electiva de la UNL, Formación de Emprendedores, en el módulo de aspectos impositivos. Docente de Posgrado en la Especialización en Tributación (FCE, UNL). Docente de Posgrado en la Especialización en Contabilidad y Auditoría para Pymes. Codirectora de Proyecto de Investigación CAI+D 2020. Jurado y evaluadora en diversos concursos y proyectos.

**María Rut Azerrad.** Contadora Pública Nacional, Magíster en Administración de Empresas (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Secretaria de Extensión y Cultura (FCE, UNL). Ha realizado cursos de posgrado impartidos por José Luis Coraggio (Universidad Nacional de Entre Ríos). Docente Investigadora categoría III ante la SPU. Docente en la cátedra de Economía Social y Solidaria (FCJS, FCE, UNL) y Profesora Adjunta en la cátedra de Seminario de Integración de Sistemas de Información (FCE, UNL). Dirige proyectos de investigación y extensión en clave a la Economía Social y Solidaria. Ha publicado libros y participado en congresos y seminarios en distintas universidades públicas latinoamericanas. Integración de Proyectos de investigación y publicaciones en conjunto con investigadores del área de Economía Social (Universidad de Valencia, España). En el área institucional es delegada titular de la UNL ante el Comité Académico de Procesos Cooperativos e Iniciativas Económicas Asociativas de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo.

**María Natividad Zanichelli.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Coach Ontológica Profesional (ECO). Docente JTP asignatura Administración II de la Carrera de Contador Público (FCE, UNL). Docente carrera de pregrado (FCE, UNL) 2020–2023. Equipo técnico y de apoyo de la Secretaría de Investigación y Vinculación Tecnológica (FCE, UNL). Personal Administrativo No Docente (UNL). Docente guía del sistema de pasantías UNL. Ejercicio de la Profesión Independiente. Equipo técnico y de apoyo de las carreras de pregrado y posgrado modalidad virtual (FCE, UNL) 2019–2022. Coordinadora Ejecutiva del Programa de Iniciativa Comunitaria y Cooperativas de Trabajo de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe 2018–2019. Coordinadora del Programa Universidad Trabajo – Primer Empleo UNL 2014–2018. Coordinadora del Programa Graduado Embajador UNL 2016. Autora de publicaciones. Expositora en Jornadas.

## **Sobre las autoras y los autores**

**Abrate, Sofía** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas Universidad Nacional del Litoral). Integrante de estudio contable donde asesora en materia previsional, contable e impositiva 2022–actualidad. Pasantía en la Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia de Santa Fe. Participación en la instancia regional del certamen educativo de administración empresarial Formando Emprendedores. EESO N° 268 Martín Miguel de Güemes 2016.

**Acosta, David.** Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Docente en la cátedra de Taller de Práctica Integradora I, carrera Contador Público (FCE, UNL). Asesor Legislativo del Honorable Concejo Municipal de la ciudad de Santo Tomé. Fue voluntario, becario y docente de proyectos de extensión de la Secretaría de Extensión y Cultura (FCE, UNL).

**Álvarez, María José.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Maestranda en Docencia Universitaria (Facultad de Humanidades y Ciencias, UNL). Profesional independiente en cuestiones contables, tributarias y laborales. Docente Jefe de Trabajos Prácticos de la asignatura Derecho del Trabajo e Instituciones de la Seguridad Social de la carrera de Contador Público (UNL). Adscripta de 2020 a 2022 en la asignatura Taller de Práctica Integradora I de la carrera de Contador Público de la misma Universidad.

**Andrés, María Fernanda.** Directora de Negocios de Aceleradora Litoral. Investigadora categorizada. Participante en diversos Proyectos de I+D vinculados a la creación y desarrollo de empresas, Pymes e innovación. Directora y Codirectora de tesis de grado como de posgrado, de cientibecarios y pasantes en I+D. Docente de la Universidad Nacional del Litoral en Negocios Internacionales, Creación de Empresas, Estrategia, Aceleración de Negocios y Gestión de la Innovación. Autora de diversos capítulos de libros y artículos científicos sobre

educación; emprendedorismo; internacionalización de Pymes, innovación; integración latinoamericana y europea. Miembro del Consejo Editorial de la *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*. Evaluadora Externa de actividades, artículos de revistas y proyectos nacionales e Internacionales. Participa en actividades de innovación pedagógica; divulgación pedagógica/científica y actividades de extensión.

**Aranda, María Belén.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Máster in Business Administration (Universidad Torcuato di Tella). Certificación internacional en ética y compliance empresarial (Universidad del CEMA). Docente adscripta de las cátedras Auditoría y Taller de práctica Integradora II (FCE, UNL) y del seminario Auditoría y Control (UNL). Colaboradora en proyectos de investigación relacionados con Auditoría y Control interno. Ha ocupado roles significativos como Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Administración y Finanzas y Jefe de Auditoría Interna y Compliance en empresas de renombre en el ámbito privado. Realizó tareas de auditoría externa en Price Waterhouse Coopers.

**Azerrad, María Rut.** Contadora Pública Nacional y Magíster en Administración de Empresas (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Secretaria de Extensión y Cultura (FCE, UNL). Ha realizado cursos de posgrado (Universidad Nacional del Entre Ríos) impartidos por José Luis Coraggio. Docente Investigadora categoría III ante la SPU. Docente en la cátedra de Economía Social y Solidaria (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, FCE, UNL). Profesora Adjunta en la cátedra de Seminario de Integración de Sistemas de Información (FCE, UNL). Dirige proyectos de investigación y extensión en clave a la Economía Social y Solidaria. Autora de libros y participante en congresos y seminarios en distintas universidades públicas latinoamericanas. Integración de Proyectos de investigación y publicaciones en conjunto con investigadores del área de Economía Social (Universidad de Valencia, España). Delegada titular de la UNL ante el Comité Académico de Procesos Cooperativos e Iniciativas Económicas Asociativas de la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo.



**Bardina, María Valeria.** Estudiante avanzada de Contador Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Bachiller en Administración y Economía. Participación en jornadas y eventos (FCE, UNL).

**Barletta, María Alicia.** Licenciada en Economía (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Doctoranda en Estudios Sociales (Facultad de Humanidades y Ciencias, UNL). Docente e Investigadora en la cátedra de Macroeconomía (FCE, UNL) y de Bases de Economía y Administración (Facultad de Ciencias Veterinarias, UNL). Fue asistente profesional en la Legislatura de la Provincia de Santa Fe y coordinadora en el área de Extensión y Vinculación Tecnológica (FCE, UNL). Directora de Enseñanza en la Secretaría Académica y de Bienestar Estudiantil (FCE, UNL). Integrante de jurados en tesis de carrera de grado (FCE, UNL). Autora de diversas publicaciones en congresos nacionales e internacionales y de capítulos de libros sobre temas referentes a la educación superior.

**Baron, Gustavo Javier.** Contador Público Nacional y Especialista en Tributación (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Docente Jefe de Trabajos Prácticos en la cátedra de Teoría y Técnica Impositiva I (FCE, UNL). Expositor y autor de trabajos de investigación en el área tributaria en diferentes congresos y jornadas académicas. Tutor de la realización de trabajos finales para obtener el título de Especialista en Tributación (FCE, UNL). Trabaja en forma independiente en la ciudad de Santa Fe como Contador Público Nacional, realizando tareas impositivas, laborales, contables, administrativas y de auditoría.

**Bonino, Piero.** Contador Público Nacional y en curso Especialización en Contabilidad y Auditoría para PyMES (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Auditor externo y asesor de diversas Pymes, Organizaciones de la Sociedad Civil y Sector Público de la Provincia de Santa Fe y Entre Ríos. Docente adscripto de la cátedra de Auditoría (FCE, UNL) y del seminario de Auditoría y Control Interno de la misma casa de estudios. Investigador joven del área de auditoría del CECYT-FACPCE 2020-2022. Participante y

colaborador de distintos proyectos de investigación de las áreas de Auditoría, Auditoría Interna y Gestión de Riesgos. Miembro Suplente del Órgano de Fiscalización del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Santa Fe 2023–2025.

**Busso, Antonella María.** Especialista en Contabilidad y Auditoría para Pymes– Universidad Nacional del Litoral. Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Jefe de Trabajos Prácticos en la cátedra Contabilidad II y Contabilidad I. Se desempeñó como Apoyo Técnico (FCE, UNL) y como Integrante del Comité Organizador de las XIV Jornadas de Investigación de la FCE «La ciencia y la tecnología frente a un posible cambio de paradigma global». Moderadora de las XIV Jornadas de Investigación de la FCE «La ciencia y la tecnología frente a un posible cambio de paradigma global» 2020. Integrante del grupo colaborador de un proyecto de investigación e integrante de un proyecto de extensión de interés institucional.

**Cabrera, Gabriela Edith.** Magíster en Docencia Universitaria. Especialista en Contabilidad y Auditoría para PyMEs y Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Profesora Adjunta Contabilidad I y Contabilidad II (FCE, UNL). Docente Investigadora Categoría V. Codirectora e integrante de Grupos Responsables y Colaboradores en proyectos de investigación. Fue Directora de Bienestar Estudiantil y Consejera Directiva. Integrante del Consejo Asesor Instituto de los Discursos Académicos y Profesionales de las Ciencias Económicas (FCE, UNL). Integrante del Observatorio Académico (FCE, UNL).

**Caminito Iturraspe, María Magdalena.** Abogada (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral). Doctoranda en Derecho Privado Patrimonial, en proceso de elaboración de tesis (FCJS, UNL). Ejercicio de Profesión Independiente. Inspección General de Personas Jurídicas, cargo de asistente profesional 2010–2018 y cargo Jefe de Área de Sociedades por Acciones 2019– actualidad. Docente de la Cátedra de Sociedades de la carrera de Contador Público

(FCE, UNL) 2018–actualidad. Jefe de Trabajo Prácticos. Exdocente de la Cátedra de Derecho Comercial I (UCSF), cargo de Jefe de Trabajo Prácticos por Concurso Ordinario. Integrante de Proyectos de Investigación. Autora de publicaciones en revistas jurídicas. Expositora en jornadas y congresos profesionales.

**Costa, María Florencia.** Contadora Pública Nacional. Especialización en Contabilidad y Auditoría para Pymes (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Tesis en curso. Integrante de Proyecto de Extensión de Cátedra Diagnóstico del cinturón hortícola de Santa Fe. La Producción en la Microregión. Tareas de Auditoría Externa en empresa Constructora. Experiencia como integrante de estudio contable.

**Cristóbal, Julia Edith.** Doctoranda en Economía y Magíster en Contabilidad, Auditoría y Mercado de Capitales (Universidad Autónoma de Madrid, España). Especialista en Contabilidad y Auditoría para Pymes (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Contadora Pública Nacional (FCE, UNL). Investigadora Categoría V. Líneas de investigación Contabilidad de Gestión y Enseñanza de la Contabilidad. Autora y coautora de artículos en revistas nacionales e internacionales con referato. Coautora de libros en las temáticas. Profesora Titular de la cátedra Taller de Práctica Integradora I desde 2020. Jefe de Trabajos Prácticos en la cátedra Contabilidad I desde 2011 (FCE, UNL).

**D'Angelo, María Victoria.** Licenciada en Sociología (Universidad Nacional del Litoral) y Especialista en Métodos y Técnicas de la Investigación Social (FLACSO Brasil y por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales CLACSO). Con experiencia en docencia universitaria en universidades públicas y privadas, se desempeña como docente de Introducción a las Ciencias Sociales de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Participación en diferentes proyectos de investigación.

**De Feo, Carolina Beatriz.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Magíster en Administración Pública (FCE, UNL). Doctoranda en Administración Pública (FCE, UNL). Docente de la cátedra Administración Pública de la carrera de Contador Público (FCE, UNL). Docente de las materias Contabilidad Gubernamental y Tesorería de la Diplomatura en Gestión Financiera Pública (FCE, UNL). Categorizada Investigadora (Categoría 5) en el Programa de Incentivos a docentes investigadores de Universidades Nacionales. Directora General de Administración en el Ministerio de Cultura de la Provincia de Santa Fe. Integrante de proyectos de investigación.

**Dufek, Melina.** Contadora Pública Nacional. Coordinadora del Área de Marketing Tecnológico (Universidad Nacional del Litoral). Amplia experiencia en materia de Vinculación Tecnológica. Coordinó el Área de Asesoramiento a Empresas (Universidad Nacional del Litoral). Docente de Administración (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Maestranda en Administración de Empresas. Finalizando la Especialización en Gestión Tecnológica (Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas, UNL). Partícipe de actividades de formación especializada relacionadas con la formulación de proyectos de inversión, financiamiento de proyectos innovadores, Marketing Tecnológico y gestión de la innovación y transferencia de tecnología.

**Emiliani, Favio Ezio.** Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Docente Técnico Exclusivo B (FCE, UNL). Ejercicio profesional liberal 2007–2015. Programación segura en base al OWASP Top 10 (Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional San Francisco). Experto Universitario en Hacking y Experto Universitario en PHP y MySQL (UTN, Facultad Regional Buenos Aires). Técnico en Informática Aplicada al Diseño Multimedial y de Sitios Web (Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas, UNL). Maestro de Inglés. Integrante de proyectos de investigación.

**Espinoza, Emir.** Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Contabilidad y Auditoría para

Pymes (FCE, UNL). Docente del área contable de la carrera de Contador Público (Contabilidad IV y Práctica Profesional Supervisada) y de la Licenciatura en Gestión Universitaria (Auditoría y Control de Gestión) (FCE, UNL). Integrante de Proyectos de Investigación. Auditor Interno Operativo en la Unidad de Auditoría Interna de la UNL 2014–2018. Coordinador del área de extensión y vinculación tecnológica (FCE, UNL) 2018–2019. Secretario de Planeamiento y Coordinación de Gestión (FCE, UNL) 2022–actualidad. Asistente y expositor en jornadas y congresos vinculadas al área contable.

**Fail, Alejandra del Carmen.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialización en Costos y Gestión Empresarial (FCE, UNL) (en curso). Graduada Programa Amartya Sen (FCE, Universidad de Buenos Aires). Docente Jefe de Trabajos Prácticos de las cátedras Costos I y Costos y Gestión (FCE, UNL). Docente investigadora. Personal de apoyo Secretaría de Posgrado (FCE, UNL). Responsable de Calidad (FCE, UNL).

**Finos, Waldo Raúl.** Contador Público Nacional (Universidad Nacional del Litoral). Posgrados de Especialización en Tributación, Contabilidad y Auditoría para Pymes, y Sindicatura Concursal (UNL). Maestrando en Contabilidad y Auditoría (UNL). Docente por Concurso (FCE, UNL) en las asignaturas: Taller de Práctica Integradora II (Titular de Cátedra), y Auditoría (JTP). Docente de Posgrados y Tecnicaturas (FCE, UNL). Integrante de proyectos de investigación (CAI+D 2020). Investigador de CECyT–FACPCE en el área de Auditoría 2022–2024. Tutor de trabajos finales e integrante del Tribunal Examinador en posgrados. Profesional independiente. Socio de Estudio Contable Finos Regali SRL. Síndico Concursal en los Tribunales de la provincia de Santa Fe 2016–actualidad. Miembro del Directorio del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas (CGCE) de Santa Fe 2018–actualidad. Coordinador de la Comisión de Contabilidad y Auditoría del CGCE.

**Freyre, Hugo Francisco.** Contador Público Nacional. Especialista en Finanzas. Asesor. Profesional Adscripto Junior en la asignatura Taller de Práctica Integradora I (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Coordinador

Adjunto en el Programa Nuevos Dirigentes de la Bolsa de Comercio de Santa Fe. Publicaciones de artículos en la revista *Opinión Profesional* del CPCE. Creador de artículos de coyuntura económica, política y social (<http://economiaypsicologia.blogspot.com.ar>). Personal No Docente en la Universidad Nacional del Litoral.

**Fumis, Sebastián.** Contador Público Nacional. Maestrando en Docencia Universitaria (Facultad de Humanidades y Ciencias, Universidad Nacional del Litoral). Docente titular de la cátedra Matemática Financiera (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Categoría de investigación: V. Gerente en Castelar Hotel SRL. Ejercicio profesional liberal 1997–2005. Miembro de la Asociación de Profesores Universitarios de Matemática Financiera. Docente del Curso de Posgrado Cálculo para las liquidaciones Judiciales aprobado por Consejo Directivo (FCJS, UNL) 2018. Docente invitado del Curso de Posgrado Virtual Liquidación de indemnizaciones reguladas en la Ley de Riesgo de Trabajo y normas complementarias. Integrante de Servicios Altamente Especializados a Terceros en el ámbito de la UNL. Integrante de Proyectos de Investigación.

**Galateo, Sofía Soledad.** Licenciada en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialización en Costos y Gestión Empresarial –en curso– (FCE, UNL). Profesora JTP Simple de la cátedra Sistemas de Información Gerencial (FCE, UNL). Jefe de Departamento de Asesoramiento Jurídico, Coordinación General de Presupuesto del Servicio Administrativo Financiero, dependiente del Ministerio de Gestión Pública de la Provincia de Santa Fe. Responsable de Administración General. Hogar Santa Magdalena del Instituto Hermanas Esclavas del Corazón de Jesús 2014–2018. Responsable Área Microcréditos. Agencia para el Desarrollo de Santa Fe y su Región 2014–2016. Profesional con formación y experiencia laboral en temáticas relacionadas con costos y sistemas presupuestarios en organizaciones sin fines de lucro y en el ámbito público.

**García, Antonio Luis.** Abogado (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral). Magíster en asesoramiento jurídico de empresas (Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Austral). Especialización en derecho tributario (Universidad Nacional de Rosario) (en curso). Abogado independiente en Estudio Jurídico y Contable Prono y Asociados. Docente adscripto a la cátedra de Concursos y Títulos de valores (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Publicaciones y ponencias en congresos y jornadas relacionadas con las materias concursos y quiebras, y sociedades. Expositor en distintos eventos y jornadas relacionados con la insolvencia, crisis empresaria y sociedades.

**Giménez Puentes, María Pía.** Magíster en Administración Pública y Licenciada en Economía (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Doctoranda en Administración Pública (FCE, UNL). Docente e Investigadora Cat. IV en las cátedras de Economía del Sector Público y Economía Monetaria (FCE, UNL). Fue asistente profesional en la Dirección de Estadísticas e Investigaciones Sociales y Económicas de la Municipalidad de Santa Fe. Es coordinadora técnica en la Secretaría de Extensión (FCE, UNL). Directora de Tesis de Carreras de grado y posgrado. Integrante de jurados en tesis de carrera de grado y en concursos docentes (FCE, UNL). Autora de diversas publicaciones en congresos nacionales e internacionales, y de capítulos de libros sobre temas referentes a la regulación de los servicios públicos.

**González Rueda, María Nieves.** Contadora Pública Nacional y Especialista en Sindicatura Concursal (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Síndica Concursal. Jefe de Trabajos Prácticos cátedra Concursos y Quiebras (FCE, UNL). Profesora de Práctica Concursal I y Práctica Concursal II de la carrera de posgrado de la Especialización en Sindicatura Concursal (FCE, UNL). Profesora titular en el Instituto Superior Particular Incorporado. Contadora independiente en Estudio Naymark y Asociados.

**González, Agustina Nurit.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Magíster en Finanzas (Escuela de Negocios, Universidad Torcuato Di Tella). Posgrado en Finanzas (Universidad Católica de Buenos Aires). Profesora JTP Simple Costos I (FCE, UNL). Asesora de la Vicepresidencia Caja de Asistencia Social, Lotería de Santa Fe 2016–2023. Responsable Financiero Mundo Construcciones SA 2016–2020. Asistente Comercial Mesa de Granos Mercado Interno Cargill SACI 2014–2016. Analista de Negocio Acopios, Granos y Aceites Cargill SACI 2012–2014. Profesional de Ciencias Económicas, especializada en Finanzas. Experiencia docente en la disciplina de costos, de la carrera de Contador Público (FCE, UNL). Magíster en Finanzas, con experiencia en el ámbito privado y público en los últimos doce años.

**Gutiérrez, Marianela.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Maestranda en Docencia Universitaria (Facultad de Humanidades y Ciencias, UNL). Docente auxiliar en la cátedra de Costos II 2021. Docente auxiliar en la cátedra de Seminario de Integración de Sistemas de Información (FCE, UNL). Tutor docente segunda edición del curso de articulación disciplinar introducción a la contabilidad (FCE, UNL) 2019. Contador general en estudio contable y consultoría 2020–actualidad). Referente Contable aporte para escuelas/programas socioeducativos del Ministerio de Educación de la provincia de Santa Fe 2014–2020. Administrativa contable en estudio contable 2013–2019.

**Hosch, Alejandro Daniel.** Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Contabilidad y Auditoría para PyMES (FCE, UNL). Abogacía (en curso) (FCJS, UNL). Docente titular en la cátedra de Gestión de Proyectos y de Economía y Costos (FADU, UNL) 2021. Docente auxiliar en la cátedra de Seminario de Integración de Sistemas de Información (FCE, UNL). Auxiliar de cátedra de la materia Introducción a la Economía (FCE, UNL). Docente tutor del régimen de pasantías rentadas (UNL). Colaborador CAI+D 2020. Titular de Estudio contable y consultoría Hosch (2016–



actualidad). Contador general en Estudio contable Maia (2013–2016). Tesorero de Asociación cooperadora hospital JB Iturraspe.

**Huber, Germán.** Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Master en Contabilidad Internacional (Universidad de Zaragoza, España). Especialista en Sindicatura concursal (FCE, UNL). Docente adjunto por concurso de la cátedra de auditoría (FCE, UNL). Director de proyectos CAI+D. Autor de diferentes obras, libros y publicaciones. Expositor en diferentes congresos. Auditor interno UNL 2001–2007. Síndico General Municipal 2007–2011. Vocal de Tribunal de Cuentas Provincia de Santa Fe 2011–2017.

**López Cuesta, Soledad.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Economía y Negocios con Asia Pacífico y la India de la (Universidad Nacional Tres de Febrero). Máster internacional en Economía y Negocios con China e India (Universidad de Alcalá). Vicedirectora Regente del Instituto de Estudios Superiores en Recursos Humanos (IESERH). Coordinadora del Programa de Fortalecimiento de Pymes de la Secretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica (UNL). JTP de las Cátedras de Administración IV y de Negocios Internacionales (FCE, UNL). Docente asignatura Formación de Emprendedores Taller de Competencias Emprendedoras. Optativa para las carreras de Ingeniería Industrial y Profesorado en Química y electiva para todas las carreras de la UNL. Docente de Administración y Marketing en IESERH. Categorizada en el Programa de Incentivos, Categoría IV.

**Lugo, Ariel.** Licenciado en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Magíster en Ciencias Sociales (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y Facultad de Humanidades y Ciencias, UNL). Doctorando en Ciencias Sociales (Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias de la Educación y Facultad de Trabajo Social, Universidad Nacional de Entre Ríos). Docente investigador categorizado. Profesor Titular de la cátedra Administración I y Profesor Adjunto en la cátedra Sistemas de Información Gerencial (FCE, UNL). Coordinador Académico del área Administración, Finanzas

y Negocios del Área de Gestión de Posgrado (FCE, UNL). Docente de posgrado en cursos de Nivelación en Administración y Administración Superior de la Maestría en Administración de Empresas; en el Seminario de Elementos de Administración Superior de la Maestría en Administración Pública y de los cursos de Teoría General del Costo y Taller de Trabajo Final Integrador de la Especialización en Costos y Gestión Empresarial (FCE, UNL). Experiencia laboral en temas de costos, indicadores de gestión y sistemas presupuestarios.

**Luque, María Victoria.** Contadora Pública Nacional. Directora de Vinculación y Transferencia Tecnológica (Facultad de Bioquímicas y Ciencias Biológicas, Universidad Nacional del Litoral). Experiencia en el área de vinculación tecnológica. Servicios de consultoría independiente de desarrollo organizacional a empresas e instituciones. Docente adjunta de Bioeconomía para la carrera de Licenciatura en Biotecnología. Maestranda de administración de empresas con mención en comercialización internacional.

**Maciel, Milagros.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Profesional contratada en el Tribunal de Cuentas de la Provincia de Santa Fe. Trabajo en Estudio David SRL. Pasantía rentada en Dirección Provincial de Vialidad, Dirección Gral. de Finanzas y Presupuesto, división rendición de cuentas.

**Martin, Marcela Andrea.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Máster en Dirección de Marketing de la Empresa (Universidad Politécnica de Madrid, España). Graduada Programa Internacional de Formación de Formadores en RSE–PNUD, AECID, el Foro España–PNUD y REDUNIRSE. Graduada Programa UNASUR por una Economía Social y para la integración regional (Universidad de Buenos Aires). Profesora Titular Ordinaria de las asignaturas Comercialización (FCE, UNL) y Marketing de Servicios (Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas, UNL). Profesora de Planeamiento y Control (FCE, UNL). Profesora en posgrados en administración de salud en Administración Estratégica, Marketing, Responsabilidad Social

Empresarial y Organizacional, entre otros. Secretaria de Posgrado (FCE, UNL). Miembro de la Comisión de Posgrado (Secretaría de Ciencia y Técnica, UNL). Investigadora Categorizada.

**Martínez, Eduardo Exequiel.** Licenciado en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Maestrando en Docencia Universitaria (Facultad de Humanidades y Ciencias, UNL). Maestrando en Administración y Finanzas, doble titulación (FCE, UNL y Hochschule Kaiserslautern, Alemania). Licenciado y consultor con 15 años de experiencia en la gestión de servicios comerciales y financieros. Experiencia y metodología aplicada al análisis de situación y diagnóstico. Experiencia en desarrollo de esquemas de trabajo, ventas y recaudación. Consultoría y asesoramiento sobre actualidad, tendencias, tecnologías, mejores prácticas y eficiencia. Profesor adjunto de Contabilidad II y Jefe de Trabajos Prácticos del Taller de Práctica Integradora I (FCE, UNL). Director de la Diplomatura Universitaria en Gestión para el Trabajo en Organizaciones. Responsable del Programa de Intercambio de la Maestría en Administración y Finanzas (FCE, UNL y HSKL, Alemania).

**Mas, María Magdalena.** Profesora de Matemáticas. Profesora Adjunta Ordinaria de la cátedra de Cálculo para las Ciencias Económicas (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Docente investigadora Cat. IV. Docente de la asignatura Introducción a Matemática de las Finanzas de la Maestría en Administración de Empresas (FCE, UNL). Autora de artículos referidos tanto a Educación Matemática como a Matemática Aplicada en revistas especializadas. Participa en congresos nacionales e internacionales. Colaboradora en la edición del libro *Matemática Elemental*. Fue directora y codirectora en los programas de Becas de iniciación a la investigación (FCE, UNL).

**Mejías, Néstor Darío.** Contador Público Nacional y Magíster en Administración Pública (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Posgrado en Control Gubernamental (Universidad Nacional de Cuyo). Curso de Especialización en Organización y planificación de la educación (Madrid).

Doctorando en Economía y Gobierno (Universidad Internacional Menéndez Pelayo, España). Fue Coordinador Académico Maestría en Administración Pública (FCE, UNL) y Auditor Interno Titular (UNL). Presidente del Tribunal de Cuentas de la Ciudad de Santa Fe hasta 2021. Vocal hasta 2023. Docente de grado (FCE y FCJS, UNL) y en la Licenciatura en Gestión Universitaria. Docente de Posgrado en Introducción a la Administración Pública y Administración pública comparada en la Maestría en Administración Pública (FCE, UNL). Investigador categorizado. Expositor en congresos nacionales e internacionales. Presidente del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Santa Fe.

**Melini, Ricardo Pedro.** Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Magíster en Dirección de Empresas (UCCor). Magíster en Contabilidad y Auditoría (USAL). Especialista en Sindicatura Concursal (UNL). Doctorando en Contabilidad (UNR). Director de la carrera de Posgrado de Especialización en Contabilidad y Auditoría para Pymes (UNL) 2016–actualidad. Profesor adjunto ordinario (a/c) de la Cátedra de Auditoría (FCE, UNL). Docente de posgrado de la Especialización en Contabilidad y Auditoría para Pymes y en la Especialización en Sindicatura Concursal (UNL). Investigador docente categorizado. Autor y coautor de publicaciones. Conferencista en congresos y jornadas del país y del exterior. Socio de Estudio Melini & Asociados SRL. Experto en auditoría interna de entidades financieras y casas de cambio. Miembro titular de la Comisión elaboradora de normas de Contabilidad y Auditoría (Cencya) de la Federación Argentina de Consejos Profesionales (FACPCE) 2017–actualidad. Colaborador en la Comisión Directiva del Santa Fe Rugby Club.

**Mestre, Carolina.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Contabilidad y Auditoría para PYMES (FCE, UNL). Maestranda en Contabilidad y Auditoría (FCE, UNL). Docente con categoría V en el Programa de Incentivos a docentes investigadores. Jefe de Trabajos Prácticos Dedicación Simple de Auditoría de la carrera de Contador Público (FCE, UNL). Docente en el módulo Control Interno en la Diplomatura en Gestión Financiera del Sector Público. Participación en diferentes proyectos de

investigación. Integrante de Servicios Altamente Especializados a Terceros (SAT). Desempeño en la Unidad de Auditoría Interna de la UNL como Auditora Adjunta. Antecedentes en Sindicatura General de la Municipalidad de la Ciudad de Santa Fe como auditora operativa, como contadora interna en 2 empresas privadas de la ciudad de Santa Fe y en ejercicio de la profesión independiente.

**Milt, Karina Elizabeth.** Contadora Pública Nacional y Especialista en Docencia Universitaria. Jefa de Departamento Personal (Facultades de Ciencias Agrarias y Facultad de Ciencias Veterinarias, Universidad Nacional del Litoral). Docente de Administración I (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Maestranda en Docencia Universitaria (Facultad de Humanidades y Ciencias, UNL). Experiencia en educación en diversos niveles y modalidades. Partícipe en trabajos de investigación.

**Nakov, Iván Tomás.** Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Cursado finalizado de la Especialización en Contabilidad y Auditoría para Pymes (FCE, UNL) (pendiente de aprobación trabajo final). Socio de Estudio Vergara y Nakov donde ejerce como contador público independiente, especializado en tributación y contabilidad. Asesoría a empresas unipersonales, sociedades, organizaciones sin fines de lucro 2010–actualidad. Asesor externo de la Junta Arquidiocesana de Escuelas, dependiente del Arzobispado de Santa Fe 2021–actualidad). Adscripto Catedra Taller práctica profesional II (FCE, UNL). Participación en diversos cursos organizados por el Concejo Profesional de Ciencias económicas, en temas relacionados a Impuestos, Contabilidad y Auditoría 2022–actualidad.

**Nessier, Andrea.** Analista Universitaria de Sistemas (Universidad Tecnológica Nacional) con posterior formación como Especialista en Docencia Universitaria en la UNL. Docente en la cátedra de Informática (FCE, Universidad Nacional del Litoral) e investigadora categoría III ante la SPU. Con formación permanente en temas vinculados a la tecnología y su impacto en la formación de profesionales. Ha participado en numerosos congresos nacionales e internacionales y en la

publicación de escritos vinculados al tema educación, tecnología y trabajo. Miembro activo de la Asociación de Docentes Universitarios en Tecnologías de la Información de UUNN 2006–presente. Docente tutora de pasantes en la cátedra, becarios de iniciación a la investigación, directora de tesis de grado y especializaciones y jurado de tesis de carreras de grado (UNL).

**Olivares, Pablo Andrés.** Doctor en Administración Pública, Magíster en Administración Pública y Contador Público Nacional (Universidad Nacional del Litoral). Se desempeñó como Secretario de Finanzas e Ingresos Públicos, Secretario de Planificación y Política Económica y Director Provincial de Recursos y Servicios en el Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Consultor de municipios en gestión y asuntos económicos y actividad de consultoría sobre diversos aspectos de la economía del sector público. Docente en la Maestría en Administración Pública y Jefe de Trabajos Prácticos en asignatura Economía Argentina (FCE, UNL).

**Pane, María de los Milagros.** Contadora Pública Nacional. Especialización en Sindicatura Concursal (en curso) (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Jefe de Trabajos Prácticos en la cátedra de Concursos y Títulos de Valores. Contadora independiente en contadores David SRL.

**Passamonti, Pablo Esteban.** Contador Público Nacional y Especialista en Tributación (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Profesor Adjunto de Teoría y Técnica Impositiva I (FCE, UNL). Docente de Posgrado en la Especialización en Tributación (FCE, UNL). Tutor y evaluador de trabajos finales de la Especialización en Tributación. Integrante del Comité Académico de la carrera Especialización en Tributación (FCE, UNL). Integrante de diversos proyectos de investigación con enfoque en el área tributaria. Autor y expositor de artículos y trabajos presentados en jornadas profesionales, académicas y editoriales especializadas en el área tributaria. Integrante de la Comisión Tributaria del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Santa Fe. Integrante del Instituto Tributario de la Federación Argentina de Graduados en

Ciencias Económicas. Miembro Adherente de la Asociación Argentina de Estudios Fiscales. Especializado y dedicado a tareas vinculadas al ámbito tributario y de auditoría para empresas.

**Prono, Lucila Inés.** Contadora Pública Nacional y Especialista en Sindicatura Concursal (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Síndica concursal. Docente titular cátedra de Concursos y Quiebras (FCE, UNL). Directora de la carrera de posgrado de Especialización en Sindicatura Concursal. Jefe de Trabajos Prácticos de la cátedra de Sociedades. Profesora de Derecho Concursal I, Derecho Concursal II, Práctica Concursal I y Práctica Concursal II de la Especialización en Sindicatura Concursal (FCE, UNL). Profesora en diplomatura de estudios avanzados en reestructuración de pasivos y de empresas en crisis (Universidad Nacional de Rosario). Publicaciones y ponencias en congresos y jornadas relacionadas con las materias concursos y quiebras, y sociedades. Expositora en distintos eventos y jornadas relacionados con la insolvencia, crisis empresaria y sociedades. Titular de Estudios Prono y Asociados: asesoramiento integral en contabilidad, auditoría, impuestos, sueldos, sociedades, concursos y quiebras. Síndica societaria.

**Prono Vanrell, Josefina Inés.** Abogada y Especialista en Derecho Procesal Civil (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional del Litoral). Maestranda en Derecho Empresario (Universidad Austral). Docente adscripta en cátedra Concursos y quiebras (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Docente invitada en el posgrado de Derecho de la Empresa (FCSJ, UNL) y en la carrera de Especialización en Sindicatura Concursal (FCE, UNL). Coautora de ponencias varias, referidas a la materia societaria y concursal. Secretaria del Instituto de Derecho Comercial del Colegio de Abogados de la provincia de Santa Fe. Miembro de Estudio Jurídico Prono. Abogada a cargo de la unidad de gestión de convenios y contratos de la Secretaría de Extensión y Cultural de la UNL.

**Rabasedas, María Laura.** Máster en Investigación en Economía (UNED, España). Especialista en Tributación y Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias

Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Docente de Introducción a la Economía, de posgrado y pregrado (FCE, UNL). Integrante de proyectos de investigación y extensión en Contabilidad Social y ambiental y Economía Social y Solidaria. Docente Investigadora categoría V. Directora y codirectora de becarios y pasantes académicos y de investigación. Editora de Sección *Revista CAPIC REVIEW* (Chile). Fue responsable del programa de intercambios de la Maestría en Administración y Finanzas (UNL–HSKL, Alemania) y Secretaria de Redacción de *la Revista Ciencias Económicas* (FCE, UNL). Autora de artículos y publicaciones, algunos de ellos con menciones y premios.

**Rabazzi, Guillermo Manuel.** Contador Público Nacional. Magíster en comercialización internacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Diplomatura en Seguridad Social (OISS). Docente Cátedra Administración II (FCE, UNL). Administrador General Ministerio Público de la Acusación de la Provincia de Santa Fe 2019–actualidad. Responsable en Estudio Jurídico Contable Rabazzi. Autor de publicaciones, artículos y libro. Jefe de Departamento Contralor Caja de Jubilaciones y Pensiones de la Provincia de Santa Fe 2006–2008. Secretario Instituto Superior Nro. 4010 de Ciencias Comerciales de la Asociación Dirigentes de Empresas de Santa Fe 2006–2007. Miembro del Comité de Ética y Coordinador Comisión Administración del Colegio Profesional de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Fe, 1era. C. 2006–2007. Subsecretario de Coordinación Técnica Administrativa del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Provincia de Santa Fe 2008–2019.

**Regali, María Soledad.** Contadora Pública Nacional (Universidad Nacional del Litoral). Magíster en Contabilidad Internacional (UNL y Universidad de Zaragoza). Docente por concurso (Jefe de Trabajos Prácticos) de la asignatura Contabilidad I (FCE, UNL) 2003–actualidad. Directora del Área de Gestión de Posgrado (FCE, UNL) 2023–actualidad. Coordinadora Académica de la Maestría en Contabilidad y Auditoría (FCE, UNL) 2020–2023, y de la Especialización de Contabilidad y Auditoría para Pymes (FCE, UNL) 2016–2023. Directora y Jurado de Tesis de Maestrías. Tutora de trabajos finales e integrante del Tribunal Examinador de



Especialización de Contabilidad y Auditoría para Pymes. Integrante de Proyectos e Investigación (CAI+D 2020). Autora de publicaciones y libros. Expositora en jornadas. Consejera Suplente del Consejo Directivo (FCE, UNL) 2017–actualidad. Profesional independiente y socia de Estudio Contable Finos Regali SRL 2001–actualidad.

**Regoli Roa, Silvia.** Licenciada en Economía. Magíster en Administración Pública. Doctoranda en Administración Pública (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Profesora Asociada en las cátedras Finanzas Públicas y Economía Argentina e Historia y Estructura Económica Argentina y Economía del Sector Público. Docente en la carrera de Posgrado en la Maestría en Administración Pública (FCE, UNL) y en el Curso de Postgrado de Especialización en Identificación, Formulación y Evaluación de Proyectos. Auspiciado por ASAE y Ministerio de Economía de la Nación. Docente investigadora Cat. II. Autora de varios artículos referidos a la Regulación de Servicios Públicos. Participante de Congresos nacionales e internacionales. Directora de tesinas de grado. Dictó seminarios y talleres. Fue directora en los programas de Becas de Iniciación a la Investigación (FCE, UNL).

**Ríspolo, Florencia Daniela.** Licenciada en Ciencia Política y Doctora en Estudios Sociales (Universidad Nacional del Litoral). Becaria Posdoctoral del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). Docente de Teoría Política en la carrera de Ciencia Política (UNL) y de Introducción a las Ciencias Sociales de las carreras de Contador Público, Licenciatura en Economía y Licenciatura en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, UNL). Participación en diferentes proyectos de investigación.

**Ritacca, María Inés.** Contadora Pública Nacional, Especialista en Contabilidad y Auditoría para Pymes (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Maestranda en Contabilidad y Auditoría (FCE, UNL). Integrante de la comisión de Responsabilidad y Balance Social del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Santa Fe (CGCE). De 2005 a 2018 se desempeñó en el

ejercicio profesional independiente. Docente de las asignaturas Contabilidad II (desde 2020) y Contabilidad III (desde 2006) de la carrera de Contador Público Nacional (FCE, UNL). Categoría V docente. Integrante de diferentes proyectos de investigación en la disciplina contable, como Grupo Colaborador y Responsable. Coautora de artículos y publicaciones en congresos en el área de contabilidad social y ambiental y en diferentes revistas especializadas, con referato.

**Rivero, Julia.** Estudiante avanzada de la carrera de Contador Público Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Experiencia laboral en Administración de Alquileres (Remax Futuro), administrativa en DYLS de Paez Hnos SRL. Actualmente puesto comercial y administrativo en Distribuidora GOIPAT.

**Rodríguez, Fernando.** Contador Público Nacional, Técnico Superior en Sistemas de Gestión, Jefe de trabajos prácticos Seminario de Integración de Sistemas de Información (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral).

**Rodríguez, María Emilia.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Maestranda en Administración Pública (FCE, UNL). Adscripta desde 2021 en la asignatura Taller de Práctica Integradora I de la carrera de Contador Público (UNL). Se desempeñó como adscripta en la asignatura optativa Economía Social y Solidaria de las carreras de grado (FCE, UNL). Personal No Docente de tareas administrativas en la oficina de Alumnado (FCE, UNL). Posee experiencia en asesoramiento a organizaciones, desempeñándose como profesional independiente durante 2015–2020.

**Rodríguez, Stella Maris.** Contadora Pública Nacional, Magíster y Doctora en Administración Pública (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Directora del Doctorado en Administración Pública (FCE, UNL). Integrante del Comité académico de la Maestría en Desarrollo y Políticas Públicas y de la Especialización en Dirección y Gestión de Organizaciones Públicas. Docente de las Cátedra de Administración Pública y Gestión y Políticas Públicas de

las carreras de Contador Público Nacional y de la Licenciatura en Administración (FCE, UNL). Docente en distintas carreras de posgrado en universidades nacionales, investigadora categorizada y directora de tesis de posgrado. Directora e integrante de varios proyectos de investigación. Se ha desempeñado como Subsecretaria de Hacienda y como Directora General de Presupuesto del Ministerio de Economía de la Provincia de Santa Fe. Ha participado en congresos y jornadas nacionales e internacionales, con numerosos trabajos como expositora e integrante de mesas redondas.

**Rojas, Brenda.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Coordinadora del Programa UNL Potencia. Docente de Administración I (FCE, UNL). Coordinadora académica GCPYMES (FCE, UNL). Tutora de startup y analista de la dirección de negocios en Aceleradora Litoral. Mentora de startup en Fundación IDEX.LA.IncuBAte (Universidad Cuenca del Plata).

**Rubino, Valeria.** Contadora Pública Nacional (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Contabilidad y Auditoría para Pymes (UNL). Profesional independiente desde el año 1996 en la prestación de servicios de contabilidad y auditoría, laboral y tributario para sociedades, entidades civiles y explotaciones unipersonales. Docente auxiliar por Concurso (JTP) en la cátedra Auditoría de la carrera de Contador Público (FCE, UNL). Docente de posgrado: Módulo de Auditoría y Control Fiscal de la Especialización en Contabilidad y Auditoría para Pymes (FCE, UNL). Docente de la asignatura de Normas de Control Interno de la Tecnicatura en Control y Auditoría Gubernamental (FCE, UNL) desde 2013. Miembro de equipo de investigación en Proyectos CAI+D desde 2017.

**Stringhini, Angelina María.** Contadora Pública Nacional y Especialista en Tributación (Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral). Jefe de trabajo Prácticos en la cátedra de Teoría y Técnica Impositiva I.

Ejercicio de la profesión liberal independiente. Confección de Balances Contables. Asesoramiento contable e impositivo integral.

**Suarez, Francisco J.** Licenciado en Administración y Coordinador del Área de Gestión de Financiamiento para la innovación (Universidad Nacional del Litoral). Experiencia en gestión financiera, formulación de proyectos y asesoramiento a empresas y grupos de I+D, para la obtención de beneficios promocionales y financiamiento de proyectos. Anteriormente, en el Ministerio de Ciencia de Santa Fe diseñó instrumentos de financiamiento. Tiene además formación en liderazgo, innovación y transferencia de tecnología.

**Veglia, Daniela Beatriz.** Contadora Pública Nacional y Especialista en Tributación (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral). Especialista en Derecho Tributario (Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, UNL). Docente Investigadora Cat. 4. Secretaria de Investigación y Vinculación Tecnológica (FCE, UNL). Profesora Titular Ordinaria de la cátedra Régimen Tributario de la Empresa. Profesora Titular en Teoría y Técnica Impositiva I (FCE, UNL). Docente en cátedra electiva de la UNL Formación de Emprendedores, en el módulo de aspectos impositivos. Docente de Posgrado en la Especialización en Tributación (FCE, UNL). Docente de Posgrado en la Especialización en Contabilidad y Auditoría para Pymes. Codirectora del Proyecto de Investigación CAI+D 2020. Jurado y evaluadora en diversos concursos y proyectos.

Este libro representa un hito en la evolución y crecimiento de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral. En 2022, la facultad lleva a cabo una convocatoria a Iniciativas de Investigación en el marco del Programa Específico de Fortalecimiento para la Investigación en Ciencias Económicas (PROMCE) con la convicción y compromiso de fortalecer y consolidar la función sustantiva de Investigación de la Universidad, en una carrera de perfil eminentemente profesional como lo es la de contador público. La obra compila selectos trabajos de investigación de 2023, que reflejan la riqueza y la diversidad de los temas que se están explorando en diferentes disciplinas de las ciencias económicas de la FCE. Cada capítulo es un testimonio del compromiso de nuestros investigadores y nuestras investigadoras y de la sinergia que se genera en la producción científica cuando interactúan docentes, estudiantes, graduados y graduadas con la excelencia académica y la relevancia práctica que propone la investigación acción.

Abratte • Acosta • Álvarez • Andrés • Aranda • Azerrad • Bardina Barletta • Barón • Bonino • Busso • Cabrera • Caminito Iturraspe Costa • Cristóbal • D'Angelo • De Feo • Dufek • Emiliani • Espinoza Fail • Finos • Freyre • Fumis • Galateo • García Villarreal • Giménez Puentes • González • González Rueda • Gutiérrez • Hosch • Huber López Cuesta • Lugo • Luque • Maciel • Martín • Martínez • Mas Mejías • Melini • Mestre • Milt • Nakov • Nessier • Olivares • Pane Passamonti • Prono • Prono Vanrrell • Rabasedas • Rabazzi • Regali Regoli Roa • Ríspolo • Ritacca • Rivero • Rodríguez F. • Rodríguez M. Rodríguez S. • Rojas • Rubino • Stringhini • Suarez • Veglia