



Emprendiendo desafíos  
para un mundo en  
constante cambio

**LIBRO DIGITAL**

**20°**

17•18•19 AGOSTO • 2017

**JORNADAS NACIONALES DE  
JÓVENES PROFESIONALES  
EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**CENTRO DE CONVENCIONES Y EVENTOS  
POSADAS • MISIONES • ARGENTINA**

[www.cpcemnes.org.ar/20jornadasjovenes](http://www.cpcemnes.org.ar/20jornadasjovenes)  
[20jornadasjovenes@cpcemnes.org.ar](mailto:20jornadasjovenes@cpcemnes.org.ar)  
# 20jornadasjovenes



20° Jornadas Nacionales de Jóvenes Profesionales en Ciencias Económicas 2017 /  
Compilado por Marina Guadalupe Laverán; Griselda Agustina Gabalachis;  
Cristina Villagra. - 1a ed. - Posadas: EDUNAM - Editorial Universitaria de la  
Universidad Nacional de Misiones, 2017.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-950-579-457-7

1. Tributación. 2. Administración de Empresas. 3. Contabilidad. I. Laverán, Mari  
Guadalupe, comp. II. Gabalachis, Griselda Agustina, comp. III. Villagra, Cristina,  
comp.

CDD 657

Revisión y composición:

Mg. C.P. Griselda Gabalachis

Mg. C.P. Marina Laverán

Lic. C.P. Cristina Villagra

Diseño de portada: [www.pozzistudio.com.ar](http://www.pozzistudio.com.ar)

---

Nota del editor

La convocatoria se debe a las 20° Jornadas Nacionales de Jóvenes Profesionales en Ciencias Económicas realizada en el Centro de Convenciones y Eventos de la Ciudad de Posadas Misiones Argentina. Por razones de derecho y responsabilidades de autor, los errores ortográficos, sintácticos y de calidad de gráficos que puedan encontrarse pertenecen a las copias presentadas por los propios autores. Sólo nos cabe la responsabilidad de haber unificado la diagramación de los trabajos para hacer posible su publicación.



Apreciados Jóvenes Profesionales

Es para mí una satisfacción enorme poder prologar las memorias de estas Vigésimas Jornadas Nacionales de Jóvenes Profesionales en Ciencias Económicas, que sin dudas quedarán en vuestros recuerdos como una experiencia enriquecedora, y en algunos casos, transformadora.

Pensar en los desafíos que nos presenta un mundo en constante cambio es una misión inquietante, como seres humanos en general, y como profesionales en Ciencias Económicas en particular. Tenemos un gran compromiso por buscar un mundo más justo, desarrollado y sostenible, y debemos ser capaces de poder construirlo.

Es por ello que consideramos de vital importancia juntarnos a escuchar expertos, a debatir con colegas, a salirnos de la actividad diaria y dedicar tiempo a reflexionar sobre nuestro rol como motores y actores de dicho cambio, y no como meros espectadores del mismo.

Siempre dedicaremos tiempo a buscar solución a los problemas coyunturales, al próximo vencimiento, a la discusión de la norma contable, a la evolución de las variables macroeconómicas; por supuesto que lo haremos. Pero debemos dedicar tiempo y energía a discutir el futuro, sólo así podremos modificar el presente.

Han disfrutado en estas Jornadas de disertantes de altísimo nivel, actualidad y visión de futuro. Sin dudas los esfuerzos organizativos de la Federación y del Consejo de Misiones para disponer los recursos que permitieron estas presencias han sido fructíferos y ustedes son los mejores testigos de ello. Van en estas palabras mis felicitaciones a las autoridades nacionales de la Comisión de Jóvenes Profesionales,

Comisión Organizadora, Comité Técnico y personal de FACPCE y del Consejo por tan exitosas Jornadas.

También en estas Jornadas se recibieron, evaluaron y expusieron trabajos técnicos de elevado nivel académico y profesional. Nuestro agradecimiento y felicitación a los autores y evaluadores de dichos trabajos. Los alentamos a seguir escribiendo, tanto para próximas Jornadas de Jóvenes, o en vuestra futura inserción en las otras Comisiones Técnicas de vuestros Consejos, de FACPCE, o de los equipos de Investigadores de CECyT .

Es justo agradecer en este prólogo a las autoridades de los 24 Consejos Profesionales de Ciencias Económicas del país por el apoyo que brindaron a esta organización y a la participación de muchos de los jóvenes profesionales de los cuatro puntos cardinales, con el esfuerzo económico y logístico que ello requiere. Este compromiso de nuestras autoridades para con el desarrollo de Ustedes merece nuestro especial reconocimiento.

Esperamos que hayan disfrutado de la calidez de los misioneros, de sus bellos paisajes y del enorme placer de encontrarnos y enriquecernos.

Fuerte abrazo a todos

Dr. José Luis Arnoletto

Presidente FACPCE

Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas



Estimados Colegas

La tarea de investigar no es sencilla, conlleva tiempo, dedicación, esfuerzo y sobre todo dejar de lado horas extras de descanso y ocio para aplicarlo a la búsqueda del conocimiento, en pos de algo que nos intriga, preocupa o que por algún motivo nos moviliza a querer descubrir ciertas características particulares de hechos y situaciones que nos atraviesan en este mundo en el que vivimos, en el cual la vorágine cotidiana además hace difícil encontrar ese momento fuera de las obligaciones laborales y personales dentro del que podamos sumergirnos en el mundo de la investigación.

Esta realidad no escapa a los profesionales de las ciencias económicas (Contadores Públicos, Licenciados en Administración, Licenciados en Economía y carreras afines), quienes se ven cada día comprometidos con mayores obligaciones a cumplimentar en sus tareas, en los asesoramientos a sus clientes, en sus prácticas diarias, por la rapidez con la que avanzan los cambios en distintos aspectos transversales para el desarrollo de las carreras inherentes a sus disciplinas y que los obligan a estar constantemente en búsqueda de capacitación y actualización, sobre todo en el caso de los jóvenes profesionales quienes además cargan con el yugo de tener que hacerse un lugar en la sociedad, en el mercado laboral en el que se encuentran insertos o están en proceso de hacerlo, y la carga así se multiplica, ya que no solamente deben cumplimentar obligaciones laborales tradicionales sino que además deben luchar por generar ese prestigio, renombre o reconocimiento que los posiciona ante la sociedad y ante sus colegas, asegurando el desarrollo exitoso de su carrera profesional.

Es por ello que resaltar el gran trabajo que han realizado jóvenes de distintos puntos de nuestro país para participar de las 20<sup>o</sup> Jornadas Nacionales de Jóvenes

Profesionales en Ciencias Económicas, resulta más que valedero por todo lo ya expuesto precedentemente y además por la diversidad de temas que han abarcado, rompiendo esquemas o paradigmas tradicionales donde se cree que los temas se reducen a cuestiones tributarias, contables, previsionales y de administración. La sociedad cambia, el mundo cambia, la globalización y sus consecuencias nos atraviesan y como profesionales debemos adaptarnos a ello para ofrecer los mejores servicios a nuestros clientes y desarrollarnos así exitosamente en la profesión. Es por ello que ante las nuevas realidades surgen temas que los jóvenes profesionales se han animado a investigar para dejarnos su aporte, adentrándose en terrenos de nuevas estrategias de marketing profesional, en las novedades de la era digital y nuestro rol como profesionales asesores de las ciencias económicas en ella, sin dejar de lado temáticas tradicionales pero no menos importantes por ello que atravesaron siempre los distintos espacios y siempre darán a los jóvenes profesionales en la materia un rol preponderante de actuación en la sociedad, como lo son la asesoría fiscal en las organizaciones, las obligaciones previsionales a cumplimentar y una realidad que presentan muchos jóvenes profesionales, sobre todo al iniciarse en la carrera, que es su actuación como docentes, con la responsabilidad social que dicha tarea conlleva por la actuación personal y en conjunto colectivo con la universidad.

Como representante de la Comisión de Jóvenes de la Provincia de Misiones, anfitriones y organizadores de las jornadas, quiero expresar las mayores y más sinceras felicitaciones para todos aquellos jóvenes que de un modo desinteresado y en búsqueda de realizar su aporte a la profesión desde su propia perspectiva profesional, desde el ámbito de actuación en el que se desempeñen, han puesto todo de sí para llevar adelante los trabajos de investigación y resultaron aprobados para la difusión por este medio y en algunos casos además para ser compartidos y expuestos durante la realización de las jornadas, lo que los compromete aún más en la proyección del material que han investigado para socializarlo con pares y público en general, que participará de las mismas. Cabe resaltar que el tiempo insumido en la tarea de investigar seguramente ha sido mucho pero la satisfacción y gratitud por la labor cumplida y por poder compartir con sus pares profesionales, jóvenes o no, es algo que en verdad no tiene retribución posible dado que contribuye al enriquecimiento profesional de todos, posibilitando que de distintos modos podamos reinventarnos como profesionales y buscar cada día crecer en cada una de las áreas de las ciencias económicas en las cuales nos desempeñamos, para así ofrecer mejores servicios a nuestros clientes, a la sociedad, al medio en el que interactuamos y de esta manera



## AUTORIDADES DE LAS 20<sup>º</sup> JORNADAS NACIONALES DE JÓVENES PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS

### COMISIÓN ORGANIZADORA

Presidente	Dr. Jose Luis Arnoletto
Vicepresidente	Dr. Miguel Angel Andujar
Secretario	Dr. Gaston Deivid Leandro Armelini
Tesorero	Dr. Mateo Horacio Ahel
Vocal	Dr. René Andres Chamorro
Vocal	Dra. Beatriz Graciela Ricatti
Vocal	Lic. Graciela Noemí Villanueva

### COMITÉ EJECUTIVO

Presidente	Dr. Andujar Miguel Angel
Coordinadora	Dra. Silvia Raquel Sosa
Responsable del área institucional	Dra. Liliana Mabel Allosa
Responsable del área de capacitación	Dr. Arturo Adrian Koury
Responsable del área social	Dra Gabriela Soledad Mendoza

### COMITÉ TÉCNICO

Presidente	Dra. Griselda Gabalachis
Integrante	Dra. Marina Guadalupe Laverán
Integrante	Dra. Cristina Noemi Villagra



## OBJETIVOS DE LAS 20° JORNADAS NACIONALES DE JÓVENES PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS:

- Contribuir a la formación de los jóvenes, tanto a aquéllos eminentemente profesionales, como a aquéllos que posean un perfil empresario, emprendedor y asimismo a los docentes y estudiantes del país y países limítrofes. A través de una serie de conferencias magistrales, paneles de debate, trabajos de investigación y ponencias a cargo de especialistas en la materia objeto que nos convoca.
- Promover un ámbito de debate de las cuestiones que se presentan en nuestra realidad profesional respecto de políticas profesionales, educacionales y definición de perfiles de incumbencias destinadas a preservar y acrecentar la jerarquía del joven profesional en ciencias económicas.

Afianzar a través del análisis y tratamiento de temas específicos, que el joven profesional se involucre y comprometa en mayor medida con el ejercicio responsable y ético de la profesión.

- Contribuir al acercamiento e integración de los jóvenes profesionales en ciencias económicas fomentando el espíritu de integración tanto regional, nacional e internacional.
- Fortalecer acciones tendientes a lograr la jerarquización de los jóvenes profesionales en ciencias económicas en el ámbito laboral, tanto privado como público.
- Promover la divulgación de las mejores prácticas de ética profesional tanto en organizaciones públicas como privadas, productoras de bienes y/o prestatarias de servicios.
- Promover e incentivar el rol investigador y su importancia en los jóvenes profesionales en ciencias económicas

## **20º JORNADAS NACIONALES DE JÓVENES PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **ÁREA I – CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

1. Normas Contables y de Auditoria. Análisis y aplicación de los aspectos controvertidos y complejos.
2. Aplicación de las NIIF en Argentina.
3. Normas Internacionales de Auditoria.
4. La Actuación del profesional en Ciencias Económicas en el ámbito del INAES.
5. Lavado de Dinero. Responsabilidad de los auditores y síndicos. Aspectos prácticos.
6. Auditoría interna y operativa.
7. El impacto del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación en el ejercicio profesional de la contabilidad y auditoría.

### **ÁREA II – TRIBUTARIA**

1. Presión Tributaria en los distintos niveles (Internacional, Nacional, Provincial y Municipal).
2. Atribuciones y facultades tributarias de los distintos niveles de gobierno.
3. El efecto de la inflación.
4. Problemática tributaria en PYMES.
5. Administración tributaria.
6. Convenio multilateral.
7. Derecho procesal y penal tributario.
8. Reforma en la ley penal tributaria.
9. Impuestos nacionales, provinciales, municipales. Principales problemáticas.
10. Sistemas tributarios. Reformas tributarias.
11. Impacto de liquidación pro – forma en el IVA.
12. Impacto del Código Civil y Comercial de la Nación en la tributación nacional, provincial y municipal.

### **ÁREA III – LABORAL Y PREVISIONAL**

1. Régimen de trabajo agrario
2. Ley de contrato de trabajo: análisis y aplicación. Normas relacionadas
3. Materia de la seguridad social
  - a. Ley de riesgo de trabajo. Procedimiento de la norma. Proceso judicial.
  - b. Regímenes especiales
  - c. Ley de obras sociales
  - d. Sistema previsional. Proceso administrativo. Proceso contencioso administrativo.
  - e. Asignaciones familiares
4. Nuevas formas de contratos laborales (Freelance, de Capacitación, etc.).

5. Nuevo código civil y comercial. Impacto en el derecho del trabajo y de la seguridad social.

## ÁREA IV – ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

1. Management Estratégico
  - Innovación y creatividad
  - Empresas familiares
  - Modelos de negocios para la toma de decisiones
  - Seguimiento y control estratégico
2. Desarrollo de negocios creativos
  - Nuevas formas y líneas de financiamiento
  - Ecommerce o ecomercio
  - Administración e inversión en tiempos de crisis.
  - Gestión del cambio
3. Integración productiva
  - Cómo crear valor en las organizaciones.
  - Procesos productivos certificados
  - Mejora continua y calidad total
4. Capital Intelectual
  - Liderazgo, motivación y equipos de alto desempeño.
  - Inteligencia emocional, PNL y coaching.
5. Estrategia de comunicación
  - Estudio de producto
  - Estudio de promoción
  - Estudio de plaza de costos
  - Estudio de precios y satisfacción del cliente y la calidad
6. Finanzas
  - Inversiones
  - Financiamiento
  - Distribución de utilidades

## ÁREA V – EL PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA JUSTICIA

1. Regulación, liquidación, intimación y ejecución de honorarios profesionales.
2. Actuación pericial. Regulación inferior de honorarios a los mínimos regulados.
3. Sindicatura concursal.
4. Proveedores quirografarios. Formalidades en documentación.
5. Rol del Profesional de Ciencias Económicas en la resolución alternativa de conflictos.
6. Función e importancia de perito. Otras actuaciones en la Justicia.
7. Sociedades. Asesoramiento y conflicto societario

## ÁREA VI – ECONOMÍA

1. Inflación. Sus causas y consecuencias. Perspectivas

2. Políticas cambiarias, cuentas públicas y balanza de pagos. Impacto de las nuevas políticas públicas.
3. Mercosur. Integración económica.
4. Las problemáticas de zonas fronterizas en los ámbitos de la salud, flujos de fondos, laborales e inversiones

## **ÁREA VII – SECTOR PÚBLICO**

1. Régimen de adquisiciones de bienes y servicios. Calidad en los procesos e incorporación de la tecnología.
2. Ética y responsabilidad
3. Manejo de recursos humanos en el Sector Público.
4. Estructuras organizativas en el Sector Público.
5. Gerenciamiento del Sector Público.
6. Presupuesto Público.
7. Normas contables y de auditoría en el sector público.

## **ÁREA VIII – RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y BALANCE SOCIAL**

1. Balance Social en el Sector Público.
2. Balance Social. Aplicación de la RT N.º 36.
3. Aportes de los profesionales en Ciencias Económicas en el ámbito de la responsabilidad social. Normativa internacional, nacional y de cada Provincia.
4. R.S.E. como estrategia de gestión

## **ÁREA IX – ÉTICA, POLÍTICA Y EDUCACIÓN PROFESIONAL**

1. Ética Profesional. Normativa internacional, nacional y provincial.
2. Registro y publicación de sanciones disciplinaria.
3. Problemática y aportes para la formación del profesional en ciencias económicas en normas internacionales e internacionales. Prácticas profesionales
4. Rol del joven profesional como investigador.
5. Rol del joven profesional como educador
6. Impacto en las funciones de los profesionales en ciencias económicas antes los avances tecnológicos.

## **ÁREA X - ORGANIZACIONES SOCIALES: ASOCIACIONES CIVILES, SIMPLES ASOCIACIONES, FUNDACIONES, MUTUALES Y COOPERATIVAS**

1. Economías regionales. Fomento y desarrollo
2. Tercer sector de la economía: Economía social y economía solidaria.
3. Cooperativismo.
4. Cooperativas de servicio y su impacto en las economías domésticas.
5. Cooperativas de trabajo y la no relación de dependencia.
6. Asociaciones sin fines de lucro.
7. Mutualidades



## CONTENIDO

<b>AREA I CONTABILIDAD Y AUDITORIA .....</b>	<b>16</b>
<i>LA CONTABILIDAD PATRIMONIAL EN ENTIDADES DEPORTIVAS ARGENTINAS.....</i>	<i>17</i>
<i>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES CON BASE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS.....</i>	<i>47</i>
<b>AREA II TRIBUTARIA.....</b>	<b>79</b>
<i>NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DE LOS DISTINTOS NIVELES DE GOBIERNO. ¿QUE QUEDA PARA LOS MUNICIPIOS? .....</i>	<i>80</i>
<i>EL NUEVO ROL DEL PROFESIONAL: LA ASESORÍA FISCAL SOBRE LA BASE DE HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO FISCAL.....</i>	<i>111</i>
<i>EL CONOCIMIENTO NECESARIO QUE DEBE POSEER UN PROFESIONAL ACERCA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA NACIONAL.....</i>	<i>147</i>
<i>SESGOS Y HEURISTICAS EN LA PROGRESIVIDAD DE LOS IMPUESTOS .....</i>	<i>169</i>
<b>AREA III LABORAL Y PREVISIONAL .....</b>	<b>222</b>
<i>DIGITALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN LABORAL, UNA CUESTIÓN DE ÉTICA PROFESIONAL .....</i>	<i>223</i>
<b>AREA IV ADMINISTRACION Y FINANZAS .....</b>	<b>251</b>
<i>COSTOS EN EMPRESAS DIGITALES: HERRAMIENTAS PARA LA REINVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS.....</i>	<i>252</i>
<i>EL EFECTO DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES .....</i>	<i>265</i>
<i>INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS.....</i>	<i>291</i>
<i>ECONOMICAS.....</i>	<i>291</i>
<i>GRAFOLOGIA Y RECURSOS HUMANOS: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI.....</i>	<i>301</i>
<i>SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS .....</i>	<i>339</i>
<b>ÁREA IX – ÉTICA, POLÍTICA Y EDUCACIÓN PROFESIONAL .....</b>	<b>352</b>
<i>LA INFLUENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN EL .....</i>	<i>353</i>
<i>DESARROLLO PERSONAL DEL JOVEN PROFESIONAL.....</i>	<i>353</i>
<i>COMO EMPRENDEDOR.....</i>	<i>353</i>
<i>MARKETING PROFESIONAL Y LA RELACION CON NUESTRO CLIENTE.....</i>	<i>382</i>
<i>EL JOVEN PROFESIONAL EDUCADOR DE EXCELENCIA DESAFIOS Y RESPONSABILIDADES EN UN ROL SOCIAL.....</i>	<i>429</i>
<i>CONSULTOR CONTABLE VIRTUAL.....</i>	<i>446</i>
<b>AREA V - EL PROFESIONAL EN EL AMBITO DE LA JUSTICIA .....</b>	<b>469</b>
<i>PROYECTO DE RESOLUCIÓN TÉCNICA: NORMAS SOBRE LA ACTUACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA JUSTICIA COMO PERITO.....</i>	<i>470</i>
<b>ÁREA VII – SECTOR PÚBLICO .....</b>	<b>493</b>
<i>RECONOCIMIENTO DE CONTRATACIONES DIRECTAS EN UNIDADES EJECUTORAS ..</i>	<i>494</i>
<b>ÁREA VIII – RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y BALANCE SOCIAL .....</b>	<b>504</b>

*UNA MIRADA TRANSVERSAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA..... 505*

## AREA I CONTABILIDAD Y AUDITORIA



## LA CONTABILIDAD PATRIMONIAL EN ENTIDADES DEPORTIVAS ARGENTINAS

### ÁREA I – CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### 1. Normas Contables y de Auditoria. Análisis y aplicación de los aspectos controvertidos y complejos.

**Patrizi, Federico José**

[federicopatrizi@hotmail.com](mailto:federicopatrizi@hotmail.com)

**CPCE Santa Fe - Cámara I**

## **INTRODUCCION**

Tal como se entiende de la lectura del título del presente trabajo, los dos grandes sujetos de desarrollo del mismo son, por un lado, la contabilidad patrimonial, entendida como las normas y leyes a las que los distintos entes deben atenerse para la emisión de sus Estados Contables de publicación; y por el otro lado, los clubes deportivos argentinos, en particular, aquellos que desarrollen profesionalmente alguna disciplina deportiva.

Actualmente, no es ninguna novedad afirmar que, del abultado patrimonio que disponen los principales clubes deportivos de la Argentina, el valor monetario asignado a los deportistas que conforman el plantel profesional, configuran el principal rubro del activo que estos entes disponen. Pero, si se recurren a los Estados Contables respectivos, puede comprobarse que los montos a los que éstos se encuentran registrados no son correlativos con su importancia monetaria y con los valores a los que las transacciones de este tipo suelen alcanzar.

Tanto en las normas contables profesionales argentinas como en las Normas Internacionales de Información Financiera, existe un “vacío” en lo concerniente a este tema, en cuanto a las disposiciones de cómo valorar y exponer contablemente los derechos económicos que una institución posee sobre un deportista profesional.

Así, si bien al momento de fecha de cierre de ejercicio de estas instituciones, aplicando normas de organismos que rigen la actividad (como ser, por ejemplo, la Asociación de Fútbol Argentino), normas contables vigentes o criterios usualmente aceptados, se establece un monto al cierre de activo, de pasivo y de patrimonio neto, los mismos en general, no suelen ser representativos de la realidad, generando información contable que no convence a sus usuarios externos, siendo la misma desestimada por ser inexacta y deficiente para la toma de decisiones.

Esta situación no solo afecta a los usuarios externos, sino también a los internos, ya que los encargados de tomar las decisiones que guían la administración del ente no poseen respaldo objetivo de donde valerse, debiendo decidir prácticamente en función de “instinto” y no de información concreta y confiable.

Así es que estos entes “nadan” diariamente en problemas y dilemas entre activación o no de la propiedad de los derechos federativos sobre deportistas profesionales, sobre si se conciben con la definición de bienes de cambio o bienes intangibles, si deben valuarse a costo histórico o valor de mercado, si corresponde amortizarlos y, en su caso cuál es su vida útil; o si en caso de venta, cuál es el costo a imputar y el resultado a mostrar por la operación.

Será el objetivo del presente trabajo tratar de responder a estos interrogantes planteados y exponer un método uniforme, que homogenice la valuación y exposición contable, para el universo de los entes que tengan entre sus activos a deportistas profesionales.

## SITUACION ACTUAL DE LA INFORMACION CONTABLE DE LOS ENTES DEPORTIVOS

Es recurrente escuchar en las noticias, la ferviente aprobación hacia la administración de un club deportivo por la concreción de la venta de un deportista, en una X cantidad de dinero. Lo llamativo de esta situación, es que sólo se analiza e informa la cifra por la que se cerró la operación, es decir, el ingreso que el club vendedor obtendrá, sin considerar el costo que ese deportista generó durante su permanencia en la institución.

Y resulta evidentemente dificultoso catalogar como positiva o negativa una operación comercial entre dos partes independientes, cuando sólo se tiene como dato la cifra acordada como pago. Es necesario conocer el costo, para de esta manera determinar si el acuerdo genera una ganancia o una pérdida para el club vendedor.

Lo cierto es que no existe en la contabilidad de los clubes deportivos un método conocido y homogéneo que permita determinar el costo que cada jugador genera durante su permanencia en la institución, por lo que no es posible conocer la incidencia en el resultado cuando se efectúa una transferencia de derechos federativos. De esta realidad se desprenden algunas preguntas, sin una respuesta definida, como ser: ¿Con que criterios se fijan los precios de transferencias de los deportistas, si no se conocen sus costos? ¿Cómo se determina una operación como rentable? ¿Muestra el Estado de Resultados de los estados contables el verdadero superávit o déficit obtenido por la institución durante el período?

## ANALISIS DE ESTADOS CONTABLES

Para el desarrollo del presente trabajo, se analizaron estados contable pertenecientes a Clubes de Argentina, que presentan como actividad principal la práctica del fútbol amateur (asociados a la Asociación del Fútbol Argentino), por sus ejercicios comprendidos entre los años 2010 a 2015.

De ellos se percibieron situaciones patrimoniales y económicas que se presentan recurrentemente a lo largo del período examinado. Circunstancias que manifiestan una situación patrimonial que no representa la actual del ente, y que no

genera información confiable y precisa para la toma de decisiones de corto y largo plazo por parte de la administración.

Entre ellas, cabe destacar:

- El activo corriente es significativamente inferior al pasivo corriente, tomando como referencia el monto total de activo. Así, el activo corriente representa entre el 15% y el 20% del activo, mientras que el pasivo corriente lo abarca entre un 40% y un 50%, llegando en algunos casos hasta el 70%. Esta situación demuestra un estrangulamiento financiero por parte de los acreedores hacia los clubes, generando imposibilidad de cancelar los pasivos en tiempo y forma, lo cual deriva en numerosas refinanciaciones y pérdidas por pago de intereses, los cuales terminan absorbiendo una parte muy importante del resultado del ejercicio.
- Si bien en general, el patrimonio neto al cierre de los clubes no suele ser negativo, éste ocurre por sucesivos incrementos en el mismo, producto de la práctica “casi” recurrente de revalúos de bienes de uso. Este tipo de bienes representan un porcentaje importante del Activo de las entidades, integrados por estadios, sedes sociales y predios deportivos, entre otros. Este procedimiento permitido por las normas contables vigentes termina absorbiendo las ineficiencias económicas del ejercicio, mostrando a sus asociados un incremento patrimonial que no fue generado por una eficiente administración, sino por una recomposición de los saldos patrimoniales, producto de mantener bienes de uso dentro del activo, durante un período de tiempo que sufrió los efectos de un proceso inflacionario.
- El costo que genera la vinculación económica del plantel profesional con el club, identificado por remuneraciones abonadas al plantel, premios, primas y las cargas sociales que generan los contratos, representan entre un 30% y 35% de los recursos que obtiene el ente durante todo el ejercicio económico. Este no es el único resultado negativo que se manifiesta como significativo, sino que también el costo del financiamiento ronda entre el 4% y 6% de los recursos generados. La última situación expuesta se condice con lo mencionado en el primer ítem, respecto al estrangulamiento financiero por parte de los acreedores y la escasa capacidad de pagos que se exterioriza en los clubes.
- Suelen presentarse asiduamente, dentro del Estado de Evolución de Patrimonio Neto, ajustes a resultados de ejercicios anteriores, los cuales se sustentan, según la normativa vigente, en cambios en los criterios contables

aplicados anteriormente, o como reconocimiento de haber cometido errores u omisiones en la información contable representativa de ejercicios comparativos. Esta situación dificulta la comparabilidad de los estados contables, producto de que continuamente se ven modificados, tanto positiva como negativamente, por su balance siguiente. Además, suele ser muy escueta la información complementaria derivada de este procedimiento, en donde no se expone detalladamente a qué cuentas afectó el AREA, cual fue el monto en que se modificó cada una de ellas, y cuál fue el motivo que motivó el ajuste de los saldos anteriores.

- Contrariamente a lo que popularmente se presupone, los mayores ingresos de los clubes no provienen de los derechos televisivos, sino que este ingreso representa sólo entre un 15% y un 20 % (en promedio) de los recursos del ejercicio. Si se los compara con el costo de las remuneraciones abonadas a los deportistas, estos ingresos no llegan si quiera a cubrir el gasto que configura el mantenimiento del plantel profesional.

## NORMAS DE APLICACION

Como se mencionara anteriormente, a la hora de emitir sus Estados Contables anuales, los clubes deportivos que desarrollan entre sus actividades sociales la práctica de deportes profesionales utilizan para la valuación y exposición de sus saldos contables tanto normas técnicas de carácter general, aplicables a entes sin fines de lucro, como también de carácter particular, emitidas por organismos de contralor que regulan la actividad.

Así entonces, se puede nombrar a las resoluciones técnicas N°8, 11 y 25 de FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas) como aquellas que conciertan la forma de exponer la actividad económica desarrollada por entes sin fines de lucro; y a la RT 17 emitida por la misma Federación, donde se presentan las consideraciones de valuación de los activos y pasivos pertenecientes a los mencionados entes. A su vez, este marco normativo profesional se debe complementar con el Plan General de Contabilidad para entidades deportivas, emitido y desarrollado por el Tribunal de Cuentas de la Asociación del Fútbol Argentino, texto que regula la activación y reconocimiento de derechos federativos que el club posee sobre deportistas profesionales, ya sea que se hayan producido por formación en etapas previas a la actividad profesional del jugador, o que se hayan adquirido a otra institución.

Entre las disposiciones particulares más importantes que en estas normas se exponen, se destacan:

- En cuanto al reconocimiento como activos intangibles de los deportistas profesionales, la RT 17 permite su activación cuando pueda demostrarse su capacidad para generar beneficios económicos futuros y su costo pueda determinarse sobre bases confiables. Su medición contable se efectuará al costo original menos la depreciación acumulada.
- Aquellos jugadores que la institución haya adquirido en el curso del ejercicio se valorarán al valor de los gastos incurridos en cada operación más los gastos directamente vinculados
- Aquellos jugadores que se hayan incorporado desde las divisiones inferiores, a través de la firma de un primer contrato profesional, se activarán al valor de los gastos incurridos por el departamento de fútbol amateur, durante el ejercicio en cuestión, distribuido entre el total de jugadores que hayan celebrado su primer contrato profesional.
- Sólo podrán valuarse a valor corriente (valor neto de realización) aquellos jugadores sobre los que pueda determinarse un monto en base a transacciones cercanas a fecha de cierre de ejercicio, entendiéndose como tal a cualquier operación perfectamente realizada que se efectivice dentro del plazo que media entre el cierre del período contable y la emisión de los estados contables. Para el resto de los casos, se deberá valorar a valor de origen. Esto se desprende del “destino más probable” que posean los bienes, concepto desarrollado en el punto 6.2 de la Resolución Técnica N°16.
- La forma de amortización sugerida para determinar la depreciación anual de los deportistas es la lineal, establecida en un plazo de 10 años.

Como puede apreciarse, existen numerosas situaciones que se presentan comúnmente en la vida de estos entes que quedan fuera de un marco normativo, como por ejemplo, qué conceptos pueden activarse como integrantes del valor de valuación de cada jugador y cuales deben contabilizarse como parte del costo; cómo exponer el resultado por la transferencia de un jugador; como considerar la obligación del pago de las remuneraciones a devengar, surgidas de cada contrato; o cual es el tratamiento contable adecuado que debe darse cuando otra entidad posea un porcentaje minoritario del derecho económico de un deportista propio.

## LA CONTABILIDAD PATRIMONIAL EN CLUBES DEPORTIVOS ARGENTINOS

En el presente apartado se desarrollará un método de valuación y exposición de la información contable de entidades que tengan como actividad principal la práctica de deportes profesionales, buscando mejorar y homogeneizar los métodos y normas existentes en la actualidad, normalizar los “vacíos” existentes y dar respuesta a los interrogantes planteados durante el trabajo de investigación.

Así, se irá desarrollando rubro por rubro tanto el Estado de Situación Patrimonial como el Estado de Recursos y Gastos, describiendo detalladamente los pasos y cuestiones a tener en cuenta en cada situación, intentando abarcando la totalidad de las operaciones recurrentemente presentadas en la vida institucional de los clubes.

## **Activo**

### Inversiones

En este rubro se incluirán todas aquellas operaciones que realice el ente, que sean ajenas a su actividad principal, y cuya finalidad sea obtener una renta. Así, entre ellas se incluirán colocaciones de fondos en bancos privados, adquisición de moneda extranjera, operaciones bursátiles o participaciones en otros entes.

En cuanto a las operaciones relacionadas con la práctica deportiva, suele ocurrir que los clubes adquieran un porcentaje menor de un deportista cuya propiedad pertenece a otro club, lo cual no le genera el derecho de que el jugador desarrolle su carrera dentro de su plantel profesional, sino que continúa ligado a su club de origen. El objetivo es que este jugador potencie su rendimiento, y que con el transcurso del tiempo aumente su valor de mercado. En caso de que el club dueño del porcentaje mayoritario decida vender el jugador en cuestión, una porción de la operación pertenecerá al club que adquirió inicialmente el porcentaje menor, determinando un resultado por la inversión efectuada.

Este tipo de operaciones deben ser incluidas, desde el lado contable del ente adquirente del porcentaje minoritario, dentro del rubro “Inversiones”. Una vez que el club de origen venda al deportista en cuestión, o que el ente decida transferir su porcentaje minoritario, el resultado que se genere por la operación se expondrá en el Estado de Recursos y Gastos, dentro del rubro “resultado por comercialización de deportistas”, cuya composición surgirá del desarrollo de una nota, en calidad de información complementaria a los estados contables (rubro desarrollado con posterioridad)

### Créditos

Dentro de este rubro se reconocerán los derechos que el ente posee contra terceros para percibir sumas de dineros u otros bienes o servicios. Esta definición incluye a aquellos derechos de percibir montos por parte de la institución, originados en ventas de derechos económicos de un jugador, ya sea por el 100% del pase o por un porcentaje menor. La condición para poder activar este derecho es que la venta a la que se refiere esté concretada y debidamente documentada, no pudiendo reconocerse si el crédito (o una parte de él) está sometida a la voluntad de alguna de las partes.

Por ejemplo, si un club vende el 80 % del pase de un jugador a otro, y le otorga una opción de compra del 20% restante durante un período de tiempo y un monto prefijado en la operación original, el valor que percibiría el club vendedor si el comprador ejerciera la opción, no podría activarse, ya que configura una contingencia positiva, la cual las normas contables vigentes no permiten su reconocimiento contable.

#### *Ventas por tramos*

Suele ser una modalidad habitual de comercialización de deportistas, el vender un primer porcentaje del pase al momento en que el jugador emigra hacia el otro club, pactando el resto de la operación a futuro.

Así, a modo de ejemplo, un club A vende a un club B el derecho federativo de un jugador X, acordando un pago del 50% del monto total de la operación al momento de la transferencia, un pago del 25% luego de transcurrido un año de la operación, y por el 25% restante, el club A conserva la propiedad, debiendo ser partícipe de una futura venta del club B, a un club C, donde el objeto de esa operación sea el jugador X.

Contablemente, el club A deberá considerar la venta por un valor del 75% acordado, registrando el ingreso por el cobro en efectivo del 50% al momento de la operación, y considerando un crédito por el monto cierto que el club B se comprometió a abonar luego de un año. Con respecto al 25% restante, este debe mostrarse en los estados contables dentro del rubro “inversiones”, representativo del derecho que conserva el club A, por una futura venta del club B a un club C, determinando a este último momento un resultado, según lo descripto en el apartado de “inversiones” precedente.

#### Activos Intangibles

Más allá de los derechos intangibles que la RT 17 permite activar (como por ejemplo patentes, marcas, licencias, etc.), en todo ente deportivo con práctica



profesional deportiva, el mayor porcentaje de la composición de este rubro estará dada por sus planteles profesionales.

El mayor problema en esta área radica en las bases utilizadas para la valuación de esta clase de activos, ya que suelen ser fácilmente “contaminados” con elementos de valuación subjetivos, producto tanto de imprudencias de quien los elabora, como de fraudes, tendientes a tergiversar la información y confundir a sus usuarios, como se expusiera oportunamente en la introducción.

Producto del análisis de la situación contable y financiera actual en los clubes, se plantea como objetivo general del presente otorgarle a cada jugador profesional, un valor de contabilización objetivo y representativo de la realidad, que facilite la transferencia de los mismos, evitando a la hora de efectuar una operación de compra/venta, abonar sumas exorbitantes por parte de los clubes que desean adquirir sus derechos.

Por esto es que se determina como base del procedimiento de activación, tener en cuenta todas las erogaciones directas que el club realiza sobre la masa de deportistas, desde el momento en que ingresan a la institución hasta que se efectiviza su traspaso o se produce la desvinculación contractual.

De esta manera, cada jugador profesional se valorará individualmente. Para llegar al monto final que se expondrá en el estado contable, se deberá analizar la evolución del mismo a lo largo del ejercicio, dependiendo de la ocurrencia o no de sucesivos hechos, en diferentes momentos: al momento de ingresar al patrimonio, a fecha de cierre de ejercicio de la entidad y cuando salen del patrimonio, ya sea por venta o por finalización del plazo contractual. Existen diferentes consideraciones a tener en cuenta en cada uno de ellos, a saber:

#### *Valuación al inicio*

El derecho federativo de un deportista puede llegar a corresponder a un club, por haber pertenecido a las divisiones inferiores del mismo y haber firmado un primer contrato profesional, o por haber sido adquirido a otra entidad. Los criterios de valuación para uno o para otro caso son:

- Planteles amateurs: se activarán por el monto que resulta de sumar todos los costos directos (aquellos que *pueden ser identificados clara e inequívocamente, y vincularse al objeto de costos, y que se controlan económicamente en forma individualizada en el proceso de imputación*), devengados en el ejercicio, vinculados con el deporte amateur (fichajes; sueldos y cargas sociales de preparadores físicos, directores técnicos, kinesiólogos; compra de materiales y elementos; alquiler y mantenimiento de terrenos de juego, etc.). Una vez

determinado este monto, se prorrateará en la cuenta individual de cada división, generalmente identificada por el año de nacimiento de los jugadores que representa, que durante el ejercicio en curso representaron el fútbol amateur del club. El saldo resultante se irá acumulando, ejercicio tras ejercicio, hasta que cada división supere el límite de edad para ser considerado amateur, y se deba convertir en profesional. Este momento generalmente se asocia con la firma del primer contrato profesional, o con la desvinculación del deportista con el club. *Ver Anexo 1*

- Deportistas adquiridos: precio de compra al contado más gastos inherentes a la compra. Los costos originados por financiación deben ser identificados y depurados del precio de compra, no pudiendo activarse dentro del valor de adquisición del jugador, sino que deben ser cargados a resultados.
- Deportistas recibidos en préstamo: es factible de activación, el monto que deba abonar la entidad adquirente para concretar la operación con el club cedente, debiendo amortizar dicha suma en el tiempo que el jugador cedido vaya a transcurrir en el club, incrementando este valor en cada valuación intermedia que el ente efectúe, producto del prorrateo de los costos directos (*ver valuación a fecha de cierre de ejercicio*)
- Deportistas cedidos en préstamo: aquellos deportistas que el ente haya decidido otorgar en préstamo a otros clubes, si bien no prestan sus servicios profesionales, sus derechos federativos no fueron transferidos. Por lo tanto, corresponde que continúen dentro del activo, hasta tanto su contrato con el club finalice o se rescinda. La particularidad que presentan es que la remuneración pasa a estar a cargo de la institución que recibe los servicios profesionales, por lo que el valor del jugador no se incrementará en el tiempo que transcurra fuera del ente (independientemente del valor de mercado que pueda fluctuar o no), ya que tampoco recibirá los costos directos que se eroguen en el plantel profesional. Si la cesión es onerosa, es decir el club cedente recibe un pago por la operación, este valor debe ser reconocido como resultado positivo. El costo que tendrá esta operación para el club que decide otorgar el préstamo radica en la amortización del jugador (valor del jugador al momento de la cesión, dividido la cantidad de años de servicios profesionales, según lo estipulado en el contrato), producto de que su vida útil se redujo, al haber transcurrido parte del tiempo de contrato, en otra entidad.

*Valuación a fecha de cierre de ejercicio*

Una vez que llega la fecha de cierre de ejercicio del club, se debe asignar un nuevo valor contable al plantel profesional, partiendo siempre de los saldos iniciales determinados en la valuación inicial de cada deportista.

Las consideraciones a tener en cuenta son:

- ✓ Durante el ejercicio, se van produciendo gastos directamente asignables al fútbol profesional, los cuales, siguiendo con el criterio asignado al fútbol amateur, pueden ser activados a la actividad que los origina. Así, los gastos incurridos en sueldos y cargas sociales, tanto de jugadores, directores técnicos y profesionales de la salud, viajes y viáticos, mantenimiento de terrenos para entrenamiento, alojamientos, etc. deberían sumarse a la valuación que cada deportista presentaba al inicio, pasando a formar parte del activo intangible a los cuales se le asigna directamente la erogación. Estos conceptos enumerados previamente, se expondrán en filas independientes en el Anexo de Gastos, y se imputarán en la columna “Costos directos del plantel profesional”. El monto total determinado, se prorrateará entre la cantidad de jugadores pertenecientes a la entidad en el correspondiente deporte, trasladando su saldo al anexo de seguimiento individual, denominado “Anexo del Platel Profesional”. Ejemplo de anexo de gastos:

CONCEPTO	Costos Directos del plantel Profesional	Costos Directos del fútbol Amateur	Gastos de Administración	Costos Indirectos	Total ejercicio actual
Sueldos y cs. sociales DT					
Sueldos y cs. sociales PF					
Sueldos y cs. sociales Médicos y Kinesiólogos					
Viajes y Viáticos					
Mantenimiento terrenos					
Alojamientos					
TOTAL	(a anexo de Plantel Prof.)	(a Est. De Rec y Gtos)	(a Est. De Rec y Gtos)		

Cuando se trate de costos indirectos, los mismos no deben ser “prorrateados” entre los distintos centros de costos, puesto que distorsionaría la información.

Los mismos se exponen en una columna independiente, denominada “Costos indirectos”, trasladando luego su saldo al Estado de recursos y gastos.

- ✓ La valuación individual de cada deportista, debe ser determinada en función al desarrollo del Anexo del plantel profesional sugerido (*Ver Anexo 2*). En el mismo, se muestran los movimientos del saldo durante el ejercicio, producto de las incorporaciones, amortizaciones y nuevos gastos que se produjeron, determinando un nuevo valor residual, tanto individual como total del plantel profesional. Para su confección deben tenerse en cuenta algunas situaciones especiales:
  - En cuanto a las remuneraciones abonadas a los deportistas profesionales, si bien se configuran como un costo directo del plantel profesional, también pueden individualizarse por cada jugador, puesto que es una cifra que surge del contrato que cada deportista posee con el club. De esta manera, y a los fines de mejorar la información, se agrega una columna en el anexo de plantel profesional, donde se informa la remuneración devengada a cada profesional durante el ejercicio finalizado, desestimando su inclusión dentro del Anexo de gastos.
  - El método de amortización propuesto para el valor que resulte de la valuación de cada deportista, es el método lineal, en función de la cantidad de años de contrato que cada jugador profesional haya acordado con el club dueño de su pase. En el caso de que se decida renovar un contrato a un jugador que ya pertenece al club, lo que ocurrirá es que cambiará la base sobre la cual se determina la amortización del ejercicio del jugador, debiendo re-calcularse en función de la nueva cantidad de años de contrato, y de los nuevos costos directos en los que se haya incurrido en el deportista.
  - Puede presentarse la situación en la que el club de quien se está emitiendo los estados contables, haya vendido a un tercero un porcentaje minoritario de un jugador, sin que esto signifique que éste emigre a desempeñarse en otra entidad. Es un caso asimilable a cuando un club adquiere un porcentaje minoritario de un deportista, a modo de inversión, con el fin de favorecerse con una futura venta del mismo. En estos casos, el valor residual del jugador en cuestión, debe ajustarse en proporción al porcentaje que el club aún posee.

El valor resultante del anexo del plantel profesional, será luego expuesto en los estados contables, dentro del rubro de activos intangibles, dentro de la cuenta “Plantel Profesional”.

El objetivo primordial de este procedimiento es poder asignar un costo real al plantel, tanto de manera global como individual, pudiendo en caso de efectuar una venta, conocer cuál fue el verdadero gasto institucional que se destinó a ese jugador durante toda su vida en el club, y mostrar un costo de venta razonable a los usuarios de los estados contables

Esto permitiría a la administración evaluar la conveniencia sobre una oferta recibida por un deportista; y a su vez, poder otorgarle un valor objetivo a la hora de negociarlo con otra entidad.

#### *Valuación al momento de salida del Patrimonio*

La salida del patrimonio de aquellos deportistas pertenecientes a un plantel profesional de un club, se puede producir a causa de una venta hacia otra entidad similar, a un particular o a un grupo empresario, o por caducidad del plazo del contrato, sin que éste se renueve o extienda, con modificación o no de las condiciones anteriores.

En todos los casos se debe proceder a dar de baja el derecho económico que se poseía, mostrando en los respectivos estados contables el resultado que generó la consecución del hecho. Este costo surgirá del valor residual (según anexo correspondiente) determinado en el balance anterior, sumando las remuneraciones del ejercicio en el que se da de baja al deportista, hasta la fecha en que se produjo la baja definitiva.

A los fines de lograr una adecuada presentación de la información contable, lo recomendable es, al momento de confeccionar los Estados Contables anuales, en la información complementaria, exponer los montos que se percibieron en el ejercicio por ventas de deportistas, detrayendo luego el costo (determinado por el procedimiento descrito en el párrafo anterior), tanto de aquellos jugadores vendidos, como de los que se dan de baja por finalización del contrato. El resultado final, se trasladará a un renglón separado al Estado de Recursos y Gastos, luego de informar los resultados por tenencia y de financiación, bajo el ítem “Resultado por comercialización de Deportistas”. También se incluirán en este resultado, aquellos que deriven de la inversión minoritaria en deportistas que se desarrollan en otros clubes, según lo expuesto en el rubro “inversiones”, o de ventas minoritarias de ex jugadores pertenecientes a la entidad, en función de lo descrito en el apartado de Créditos.

Se expone a continuación un modelo de nota a los estados contables, a presentar a los fines de cumplimentar con lo enunciado anteriormente:

<u>Nota N°X: Resultado por comercialización de Deportistas</u>		
- Ventas de deportistas profesionales		\$...
- Costo de Ventas		(\$...)
- Deportistas cuyo contrato expiró		(\$...)
- Resultado por inversión minoritaria en deportistas	+/-	\$...
o Deportista XX:		
▪ Valor de Libros al Inicio		
▪ Adquisiciones del ejercicio		
▪ Venta Concretada		
▪ Resultado		
o Deportista YY:		
▪ Valor de Libros al Inicio		
▪ Adquisiciones del ejercicio		
▪ Venta Concretada		
▪ Resultado		
Resultado por comercialización de Deportistas		\$ ... (al ERYG)

De esta forma, el Estado de Recursos y Gastos quedará expuesto según el siguiente modelo:

<b>ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS</b>	
<b>“ABCD” CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO</b>	
+ Recursos Generales	\$ .....
+ Recursos Específicos	\$ .....
+ Recursos Diversos	\$ .....
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>\$ .....</b>
- Gastos Ordinarios	\$ .....
- Gastos Generales de Administración	\$ .....
- Gastos Espec. De Sectores	\$ .....
- Costos indirectos	\$ .....
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ .....</b>
- Depreciaciones	\$ .....
+/- Resultados Fin y Tenencia	\$ .....
+/- Resultado por comerc. Deportistas	\$ .....
<b>SUPERAVIT/DEFICIT FINAL</b>	<b>\$ .....</b>

### Otros Activos Intangibles

Los deportistas profesionales no sólo son capaces de generar ingresos para los clubes a través de la venta de sus derechos federativos hacia otra entidad, sino también producto de diversas estrategias y pautas comerciales, derivadas del uso de imagen, venta de merchandising, o simplemente por un aumento en las ventas de tickets o abonos al estadio.

Todos estos ingresos intangibles sólo pueden activarse, conforme lo establecen las normas contables actuales, en la medida en que se originen en contratos concretados y sean susceptibles de generar ingresos futuros. Deberán informarse separados del monto asignado al plantel profesional, bajo el grupo “Otros activos intangibles”, dentro de la información complementaria de los Estados contables.

## **Pasivo**

### Deudas Comerciales

Se considerarán dentro de este rubro aquellas deudas con proveedores comerciales, como así también con otros clubes, a los cuales se les adeude el pago de una operación originada en la transferencia de un deportista profesional. Corresponde exponerlas netas de componentes financieros.

### Deudas Sociales

Sin lugar a dudas, uno de los pasivos más representativos y que más recursos insume en la administración de los clubes deportivos, son los originados en las remuneraciones acordadas por contrato con los deportistas y asistentes, vinculados a los deportes profesionales.

Generalmente, estas remuneraciones son devengadas mes a mes, imputándolas a resultado negativo con contrapartida en la correspondiente salida de dinero a favor del beneficiario de la renta. Pero, ocurre, que al momento de asumir la obligación contractual, no se suele registrar en la contabilidad como una deuda asumida, por la que no pasan a formar parte del pasivo, y, consecuentemente, el patrimonio neto al cierre del ejercicio, no se ve afectado por la totalidad de las obligaciones asumidas por el ente.

La alternativa que se propone a esta situación es contabilizar dentro del pasivo el monto total de las remuneraciones a abonar al deportista, al momento de la firma y Rubricación del contrato, según surja del mismo documento, exponiendo las que devenguen en los próximos 12 meses dentro del pasivo corriente, y el remanente (de corresponder, para contratos que expiren a un plazo mayor a un año) en el pasivo no corriente. Esta separación entre pasivo corriente y no corriente corresponderá depurarla en las sucesivas fechas de corte (balance anual o trimestral).

Como contrapartida a esta contabilización del pasivo registrado, deberá debitarse, por un lado, el resultado negativo que generen esas remuneraciones en el ejercicio en curso (es decir, las remuneraciones que devengarán desde la fecha del

contrato hasta fecha de cierre de ejercicio). El saldo se expondrá en una cuenta regularizadora del pasivo, la cual se irá acreditando en la medida que las remuneraciones de los deportistas vayan devengando.

De esta forma, la cronología de contabilización se resume de la siguiente manera: al momento de firma del contrato, se debita la cuenta de Resultado negativo, “Remuneraciones Deportistas” por el monto de las remuneraciones a abonar en el presente ejercicio, por un lado, y la cuenta regularizadora del pasivo, “Remuneraciones a devengar”, por el saldo. Como contrapartida, el correspondiente pasivo social, surgido del contrato firmado. Mes a mes, a medida que devengue la obligación de abonar a los deportistas su correspondiente remuneración, se procederá a desafectar el pasivo registrado oportunamente, con contrapartida en la salida de dinero.

A fecha de cierre de ejercicio, al momento de activar los costos directos devengados en el ejercicio, se debitará el rubro “plantel profesional”, dentro de Activos Intangibles, acreditando la cuenta puente utilizada anteriormente (“Remuneraciones Deportistas”). En el caso de que se rescinda un contrato, se cargará a resultado la pérdida generada. Si se trata de una rescisión por venta del jugador, la baja del pasivo se registrará como parte de la operación de venta, revirtiendo el asiento original, habiendo detraído previamente las remuneraciones efectivamente devengadas y abonadas, por el tiempo que permaneció el jugador en el club.



**Ejemplo de contabilización:**

Un deportista firma un contrato con un club de fútbol, por un plazo de 2 años, a transcurrir entre el 01/07/X1 y el 30/06/X3, abonando por la operación \$5.000.000. El monto mensual de las remuneraciones pactadas asciende a \$50.000. La fecha de cierre de ejercicio del club opera al 31/12 de cada año.

El día 30/06/X2, el jugador se transfiere a otra entidad deportiva, por un monto total de \$10.000.000, teniendo un valor residual, según anexo correspondiente, de \$7.000.000

<i>Registración:</i> al 01/07/X1	Plantel Profesional	\$ 5.000.000
	Banco "X" Cta/Cte	\$ 5.000.000
	Remuneraciones Deportistas	\$ 300.000
	Remuneraciones a Devengar	\$ 900.000
	Remuneraciones a pagar corrientes	\$ 600.000
	Remuneraciones a pagar no corrientes	\$ 600.000
Al 31/07/X1	Remuneraciones a pagar corrientes	\$ 50.000
	Banco "X" Cta/cte	\$ 50.000

*(asiento de repetición mensual, por los 12 meses que el jugador permaneció en el club)*

Al 31/12/X1	Plantel Profesional	\$300.000
	Remuneraciones deportistas	\$300.000
	Remuneraciones a pagar no corrientes	\$300.000
Al 01/07/X2	Remuneraciones a pagar corrientes	\$300.000
	Remuneraciones deportistas	\$600.000
	Remuneraciones a devengar	\$600.000
Al 30/06/X2	Remuneraciones a pagar Corrientes	\$300.000
	Remuneraciones a pagar no corrientes	\$300.000
	Remuneraciones deportistas	\$300.000
	Remuneraciones a devengar	\$300.000
	Banco "X" Cta/cte	\$10.000.000
	Ventas deportistas profesionales	\$10.000.000
	Costo de Venta deportistas profesionales	\$7.000.000
Plantel Profesional	\$7.000.000	

Cabe aclarar que las primas y premios que pudiesen pactarse contractualmente, adicionales a la remuneración y que presentan la característica de estar sujetos a la concreción de hechos futuros (obtención de resultados deportivos positivos), no deben computarse como pasivos sociales, dado su carácter de hecho de suceso incierto. El tratamiento que se le puede dar contablemente, en caso de que la administración lo estime conveniente, es el uso de provisiones, siempre y cuando se cumplan las condiciones establecidas en las normas técnicas para su contabilización (1- deriven de una situación o circunstancia existente a la fecha de los estados contables; 2- la probabilidad de que tales efectos se materialicen sea alta; 3- sea posible cuantificarlos en moneda de una manera adecuada).

El proceso de registración contable para las remuneraciones de los técnicos y asistentes médicos, es el mismo que el expuesto anteriormente para los deportistas, es decir, debe reconocerse el pasivo al momento del nacimiento de la obligación, e ir devengándose el resultado negativo a medida que nace la obligación de abonarlas, siempre y cuando se originen en la celebración de un contrato por tiempo determinado. La única diferencia radica en el proceso de prorrateso previo, afectando una parte de ellos a cada jugador.

Ocurre frecuentemente que un director técnico es reemplazado por otro, por no obtener los resultados deportivos pretendidos por la comisión directiva. Pero, el contrato no se cancela, sino que continúa vigente la obligación por parte del club de abonar la remuneración acordada previamente. Así, hay casos de clubes que llegan a abonar en simultáneo, remuneraciones a 3 o hasta 4 directores técnicos. En estos casos, sólo debe tratarse como un costo directo a prorratar, aquella remuneración perteneciente al técnico que se encuentre desarrollando las tareas en la actualidad, considerando como pérdidas las restantes, pertenecientes a aquellos que no se encuentran en funciones.

### **Conclusión**

En la realidad administrativa de los clubes argentinos, la información contable precisa, certera, oportuna y confiable, parece ser un recurso por de más de escaso y, a su vez, extremadamente vital para asegurar la continuidad de estas instituciones. No sólo para los usuarios internos, quienes deben día a día tomar decisiones a “ciegas”, sino también para los usuarios externos, como ser asociados, proveedores, bancos o grupos empresarios.

Y somos los profesionales en ciencias económicas los responsables de generar la información contable adecuada. Para ello, primero debemos establecer normas claras y homogéneas, que nos permitan generar el producto necesario que nuestros clientes nos están demandando.

Independientemente de las mejoras que pueden incorporarse al método propuesto, incluir en la discusión un procedimiento contable aplicable estrictamente a los clubes con deportistas profesionales dentro de sus activos, es brindarles transparencia a sus operaciones y respuestas a los múltiples interrogantes que se presentan día a día en este tipo de entes. Tal vez, la actual situación financiera de los clubes en la Argentina, sea la falta de información oportuna para la toma de la decisión correcta.

### Bibliografía:

- Resolución Técnica N°11: NORMAS PARTICULARES DE EXPOSICIÓN CONTABLE PARA ENTES SIN FINES DE LUCRO – Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas.
- Resolución Técnica N°8: NORMAS GENERALES DE EXPOSICIÓN CONTABLE – Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas.
- Resolución Técnica N°25: MODIFICACION A LA RESOLUCION TECNICA NUMERO 11 – Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas
- Resolución Técnica N°17: DESARROLLO DE CUESTIONES DE APLICACIÓN GENERAL – Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas
- Resolución Técnica N°41: DESARROLLO DE CUESTIONES DE APLICACIÓN GENERAL: ASPECTOS DE RECONOCIMIENTO Y MEDICIÓN PARA ENTES PEQUEÑOS Y ENTES MEDIANOS. – Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas
- PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD PARA CLUBES PROFESIONALES – Asociación del Fútbol Argentino. Buenos Aires, 2001.

## ANEXO 1: Futbolistas incorporados de divisiones inferiores

### *Ejemplo*

Durante los ejercicios 2010 a 2015, el club ABCD efectuó gastos en costos directos al fútbol amateur por los siguientes montos y conceptos:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Fichajes	\$10.000	\$12.000	\$15.000	\$18.500	\$23.000	\$27.000
Sueldos y Cs. Sociales DT	\$100.000	\$120.000	\$150.000	\$185.000	\$220.000	\$250.000
Sueldos y Cs Sociales PF	\$8.000	\$10.000	\$12.500	\$15.000	\$19.000	\$24.000
Sueldos y Cs Sociales Kines y Méd.	\$25.000	\$28.000	\$32.500	\$37.500	\$45.000	\$50.000
Mantenimiento terrenos	\$5.000	\$6.000	\$7.000	\$8.000	\$9.000	\$10.000
Materiales e insumos	\$15.000	\$17.500	\$20.000	\$22.500	\$25.000	\$27.500
<b>TOTALES</b>	<b>\$163.000</b>	<b>\$193.500</b>	<b>\$237.000</b>	<b>\$286.500</b>	<b>\$341.000</b>	<b>\$388.500</b>

El monto obtenido de \$388.500, será el que se distribuya equitativamente entre todas las divisiones que compusieron el fútbol amateur durante el ejercicio en cuestión.

### Prorrateo de costos a cada división:

Categoría 1996	\$27.167	\$32.250	\$39.500	\$47.750	\$56.833	\$64.750	\$268.250
Categoría 1997		\$32.250	\$39.500	\$47.750	\$56.833	\$64.750	\$241.083
Categoría 1998			\$39.500	\$47.750	\$56.833	\$64.750	\$208.833
Categoría 1999				\$47.750	\$56.833	\$64.750	\$169.333
Categoría 2000					\$56.833	\$64.750	\$121.583
Categoría 2001						\$64.750	\$64.750
<b>TOTALES</b>	<b>\$27.167</b>	<b>\$64.500</b>	<b>\$118.500</b>	<b>\$191.000</b>	<b>\$284.165</b>	<b>\$388.500</b>	<b>\$1.073.832</b>

La categoría 1996, al haber concluido su etapa formativa, deja de pertenecer al fútbol amateur, y corresponde activar los costos devengados durante esa etapa, a nivel individual sobre cada jugador que se convierta en profesional.

El monto total de costos directos aplicados a la división fue de \$268.750. Suponiendo que hayan firmado su primer contrato profesional con el club 5 jugadores de esta categoría, corresponde asignar a cada uno un valor de \$53.650, monto que se expondrá dentro del rubro "Activos Intangibles", en la cuenta "Plantel Profesional".

El monto de las divisiones inferiores que al año siguiente del actual, continuarán perteneciendo al fútbol amateur, se informarán dentro del rubro "Activos Intangibles", en la cuenta "Fútbol Amateur – Futbolistas en formación". En el ejemplo el monto asciende a \$805.582 (\$1.073.832 - \$268.250)

## ANEXO 2: Anexo de Plantel profesional sugerido

Deportista	Contrato	VALOR DE ORIGEN				AMORTIZACIONES					Valor Residual
		Valor al Inicio	Remu	Cotos directos	Altas/Bajas	Valor al Cierre	Amort. Acum. Al Inicio	Altas/Bajas	Del Ejercicio	Amort. Acum. al cierre	al
Juan	4/5	100000	40000	10000		150000	60000	30000	30000	120000	30000
Pedro	3/8	200000	50000	10000		260000	50000	15000	32500	97500	162500
Jose	3/3	300000	60000	10000		370000	200000	46667	123333	370000	0
Fran	2/4	450000	80000	0	(530000)	0	225000	(225000)	0	0	0
Nico	1/2	0	40000	10000	250000	300000	0	0	150000	150000	150000
SubT.							535000	(140833)	394167	343333	342500
A pmo	1/4	0	20000	10000	100000	130000	0	0	32500	32500	97500
<b>TOTAL</b>								<b>Al ERyG</b>	<b>Al ERyG</b>		<b>Al ESP</b>

### Referencias:

- (1) Valor al Inicio: Valor de origen al cierre determinado en el ejercicio inmediato anterior
- (2) Remuneraciones: sueldos y cargas sociales abonadas durante el ejercicio a cada jugador, discriminadas individualmente.
- (3) Costos Directos: prorratio de costos directos asignados al plantel profesional, devengados durante el ejercicio. Surge del Anexo de Gastos, columna "Costos directos del plantel profesional", dividido la cantidad de jugadores que se hayan beneficiado con los gastos incurridos, durante el ejercicio.
- (4) Altas/Bajas: entradas/salidas del patrimonio de los derechos que la entidad posee sobre deportistas, ya sea por compras/ventas, cesión en préstamo o por cumplimiento del plazo de vigencia del contrato.
- (5) Valor al cierre: (1) + (2) + (3) +/- (4)
- (6) Amortización acumulada al inicio: porcentaje del valor al inicio cargado a resultados por utilización del bien en cuestión, en función de los años de contrato acordados con el jugador.
- (7) Altas/Bajas: Ajuste del monto de amortización acumuladas, producto de la variación del valor de origen, por incorporación de remuneraciones y costos directos durante el ejercicio. Cálculo: [(Valor al Cierre-Valor al Inicio)/Años de Contrato]\*Años transcurridos al inicio del ejercicio.
- (8) Amortización del Ejercicio: (5)/Años de contrato
- (9) Amortización acumulada al cierre: (6) + (7) + (8)
- (10) Valor Residual: (5) – (9)

### **ANEXO 3: DESARROLLO INTEGRAL EJEMPLIFICATIVO**

A los fines de explicar los conceptos desarrollados previamente, se expondrán una serie de casos ejemplificativos, los cuales albergan las situaciones que pueden llegar a presentarse en la vida administrativa de los clubes deportivos, mostrando la forma de proceder contablemente en cada uno de ellos.

#### **Caso 1: INVERSIONES**

El club ABCD, en fecha 07/09/X1, adquiere el 10% del pase del jugador NN, operación que asciende a la suma final de \$200.000, abonándose por transferencia bancaria. El jugador en cuestión, continuará prestando sus servicios profesionales en su club de origen.

Al 31/12/X1, el club ABCD cierra su ejercicio económico, debiendo expresar la operación anterior en sus Estados Contables.

El 15/03/X2, el jugador es transferido a un club de Europa, por un monto total de \$5.000.000

#### **Contabilidad de ABCD:**

Al 07/09/X1:	Inversión en deportistas de Terceros A Banco X Cta/Cte	200.000 200.000
Al 31/12/X1:	No se produce ningún ajuste.	
Al 15/03/X2:	Banco X Cte/Cte A Inv. en deportistas de Terceros A Rdo por comercializ. de deportistas	500.000 200.000 300.000

#### **Caso 2: CREDITOS/INVERSIONES**

En fecha 30/08/X1, el club ABCD vende el 100% del pase del jugador YY, por un monto total de \$10.000.000, según las siguientes condiciones: el 50% por depósito bancario al momento de celebrar el acuerdo, el 30% a un año de plazo desde la fecha de operación, y el 20% restante como derecho sobre una futura venta del jugador, a un tercero. El valor en libros del jugador YY a fecha de cierre de ejercicio anterior (31/12 de cada año), ascendía a \$8.500.000.

El 31/10/X2, el jugador YY es transferido por el club adquirente a un club de China, por la suma total de \$20.000.000.

#### **Contabilidad de ABCD:**

Al 30/08/X1:	Banco X Cta/Cte Créditos por ventas Inv. En Deportistas de Terceros	5.000.000 3.000.000 2.000.000
--------------	---	-------------------------------------

	A Ventas de Deportistas	10.000.000
	Costo de venta deportistas	8.500.000
	A Fútbol Profesional	8.500.000
Al 31/10/X2:	Banco X Cta/Cte	4.000.000
	A Inv. En deportistas de Terceros	2.000.000
	A Rdo por comerciliz. De deportistas	2.000.000

### Caso 3: ACTIVOS INTANGIBLES

El club ABCD, es un club social y deportivo, cuya principal actividad desarrollada es el fútbol profesional, militando su plantel en la primera división del país. Se encuentra al 31/12/X6, cerrando sus estados contables, correspondientes al ejercicio económico N°12.

Para ello, la situación al inicio y los hechos destacables que se produjeron durante el mismo, son los que se detallan a continuación:

#### Fútbol Amateur – Situación al 31/12/X5:

<i>FUTBOL AMATEUR</i>						
CATEGORIA	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	TOTAL
Categoría 6					712.266	712.266
Categoría 5				556.458	712.266	1.268.723
Categoría 4			452.404	556.458	712.266	1.721.128
Categoría 3		359.051	452.404	556.458	712.266	2.080.179
Categoría 2	287.241	359.051	452.404	556.458	712.266	2.367.420
Categoría 1	<i>su saldo fue trasladado a Futbol profesional, a FCE anterior</i>					
	287.241	718.102	1.357.213	2.225.830	3.561.328	<b>8.149.715</b>

#### Fútbol Profesional – Situación al 31/12/X5:

<i>FUTBOL PROFESIONAL</i>								
DEPOR TISTA	CONTRATO	VALOR ORIGEN	DE AMORTIZAC. ACUM.	Valor Residual	% de Propiedad	de Valor Residual Neto	CONDICION	
AAAA	1/4	7.000.000	1.750.000	5.250.000	100%	5.250.000		
BBBB	1/2	1.000.000	500.000	500.000	0%	500.000	Recibido en Préstamo	
CCCC	2/3	9.000.000	5.999.994	3.000.006	100%	3.000.006		
DDDD	2/3	25.000.000	16.666.500	8.333.500	75%	6.250.125		
EEEE	2/4	73.250.000	36.625.000	36.625.000	100%	36.625.000		
FFFF	2/5	8.500.000	3.400.000	5.100.000	100%	5.100.000		
GGGG	3/5	43.540.000	26.124.000	17.416.000	100%	17.416.000		
HHHH	3/5	11.074.600	6.644.760	4.429.840	80%	3.543.872		
IIII	3/4	22.250.000	16.687.500	5.562.500	100%	5.562.500		
JJJJ	3/4	5.550.000	4.162.500	1.387.500	100%	1.387.500		
KKKK	3/4	6.756.000	5.067.000	1.689.000	100%	1.689.000	Cedido en Préstamo	
LLLL	3/4	9.640.000	7.230.000	2.410.000	90%	2.169.000		

MMM						
M	4/5	4.560.000	3.648.000	912.000	100%	912.000
NNNN	4/5	18.700.000	14.960.000	3.740.000	100%	3.740.000
OOOO	5/6	13.210.000	11.008.333	2.201.667	100%	2.201.667
		259.030.600	160.473.587	98.557.013		<b>94.846.670</b>

Movimientos ocurridos durante el ejercicio finalizado el 31/12/X5:

- En FCE, de la Categoría 2 del futbol amateur, firmaron su primer contrato profesional los jugadores PPPP, QQQQ y RRRR, cada uno por un período de 4 años
- El 01/02/X6, se incorporó en préstamo al jugador SSSS, previo pago de \$2,000,000, otorgándose un plazo de contrato de 2 años
- Al jugador KKKK, quien se encontraba cedido en préstamo, se le cumplió el tiempo de contrato con el club, decidiendo de mutuo acuerdo no renovarse el vínculo
- El 30/06/X6, se produjo la venta del jugador EEEE, resolviéndose un valor de venta de \$40,000,000
- El 30/09/X6, se incorporaron dos nuevos jugadores, TTTT y UUUU, por un valor de compra más gastos de \$5,000,000 y \$7,400,000, respectivamente, con un plazo de contrato de 3 años cada uno
- Durante el presente ejercicio, los gastos devengados fueron los siguientes:

Concepto	Futbol Profesional	Futbol Amateur	Gastos Administrac.	Gastos Indirectos	TOTAL
Sueldos y Cs Soc DT	7.400.000	3.400.000	1.620.000		12.420.000
Sueldos y Cs Soc PF	3.500.000	525.000			4.025.000
Sueldos y Cs Soc Med y Kin	830.000	99.600			929.600
Premios y Primas	1.280.000	25.600			1.305.600
Indemnizaciones	1.000.000	75.000	388.800		1.463.800
Fichajes	13.300	10.640			23.940
Mantenimiento Terrenos	144.000	144.000			288.000
Alquileres	540.000	378.000	151.200		1.069.200
Materiales deportivos	394.200	295.650			689.850
Viajes y Viáticos	1.355.000	243.900	48.780		1.647.680
Alojamientos	964.000	144.600	28.920		1.137.520
Custodia y Vigilancia				486.000	486.000
Energía Eléctrica				247.200	247.200
Internet y Teléfono				11.640	11.640
Impuestos y Tasas				115.300	115.300
Repuestos y Reparaciones				162.600	162.600
Gastos Varios				145.000	145.000
<b>TOTALES</b>	<b>17.420.500</b>	<b>5.341.990</b>	<b>2.237.700</b>	<b>1.167.740</b>	<b>26.167.930</b>

En base a esta información suministrada, la administración del ente, debe preparar los Estados Contables correspondientes, a los fines de presentar a terceros interesados y a directivos del club, información cierta y confiable, capaz de ser utilizada para la toma de decisiones.

*Contabilidad de ABCD y cuadros correspondientes:*



El primer paso para la resolución del caso, radica en obtener los mayores contables de todas las cuentas de resultado negativo, conforme a los gastos que se fueron devengando mensualmente en la contabilidad del club.

A efectos de facilitar la resolución del caso, estos montos finales son los expuestos en el anexo de gastos, informados previamente. Así, esta información genera el siguiente primer asiento de ajuste:

Al 31/12/X6:	Costos Directos – Fútbol Profesional	<b>17.420.500</b>
	Costos Directos – Fútbol Amateur	<b>5.341.990</b>
	A Sueldos y Cs Soc DT – Fútbol Profesional	7.400.000
	A Sueldos y Cs Soc DT – Fútbol Amateur	3.400.000
	A Sueldos y Cs Soc PF– Fútbol Profesional	3.500.000
	A Sueldos y Cs Soc PF – Fútbol Amateur	525.000
	A Sueldos y Cs Soc Med y Kin – Fútbol Profesional	830.000
	A Sueldos y Cs Soc Med y Kin– Fútbol Amateur	99.600
	A Premios y Primas – Fútbol Profesional	1.280.000
	A Premios y Primas– Fútbol Amateur	25.600
	A Indemnizaciones – Fútbol Profesional	1.000.000
	A Indemnizaciones – Fútbol Amateur	75.000
	A Fichajes – Fútbol Profesional	13.300
	A Fichajes – Fútbol Amateur	10.640
	A Mantenimiento Terrenos – Fútbol Profesional	144.000
	A Mantenimiento Terrenos – Fútbol Amateur	144.000
	A Alquileres – Fútbol Profesional	540.000
	A Alquileres – Fútbol Amateur	378.000
	A Materiales deportivos – Fútbol Profesional	394.200
	A Materiales deportivos – Fútbol Amateur	295.650
	A Viajes y Viáticos – Fútbol Profesional	1.355.000
	A Viajes y Viáticos – Fútbol Amateur	243.900
	A Alojamientos – Fútbol Profesional	964.000
	A Alojamientos – Fútbol Amateur	144.600

Con este primer asiento, y habiendo obtenido el monto de los costos directos devengados en el ejercicio, correspondientes tanto al fútbol amateur como al fútbol profesional, se está en condiciones de proceder a confeccionar los respectivos anexos, a los fines de determinar los valores de activación.

En el caso del fútbol amateur, el valor a prorratar entre las 6 categorías que componen el mismo, asciende a \$5.341.990 (determinado en el asiento anterior):

FUTBOL AMATEUR							
CATEGORIA	20X1	20X2	20X3	20X4	20X5	20X6	TOTAL
Categoría 7						890.332	890.332
Categoría 6					712.266	890.332	1.602.597
Categoría 5				556.458	712.266	890.332	2.159.055
Categoría 4			452.404	556.458	712.266	890.332	2.611.459
Categoría 3		359.051	452.404	556.458	712.266	890.332	2.970.510
Categoría 2	287.241	359.051	452.404	556.458	712.266	890.332	<b>3.257.751</b>
	287.241	718.102	1.357.213	2.225.830	3.561.328	<b>5.341.990</b>	13.491.705

Del monto total obtenido en el cuadro anterior, correspondiente a la categoría 2, se activará al plantel profesional, en función de los juveniles que hayan firmado durante el año en curso, su primer contrato profesional con el club (en el ejemplo, 3 jugadores). La suma de los totales correspondientes a las categorías 3, 4, 5, 6 y 7, permanecen dentro de la cuenta “Fútbol amateur - futbolistas en formación”. Asientos a generar:

Al 31/12/X6:	Fútbol Amateur – Futbolistas en formación	<b>5.341.990</b>
	A Costos directos – Fútbol Amateur	5.341.990
	Fútbol Profesional	<b>3.257.751</b>
	A Fútbol Amateur – Futbolistas en formación	3.257.751

A su vez, de los movimientos generados en el ejercicio, con relación al plantel profesional, corresponde emitir los siguientes asientos y cuadros anexos:

Al 01/02/X6:	Fútbol Profesional	2.000.000
	A Banco “X” Cta/Cte	2.000.000
Al 30/06/X6:	Banco “X” – Cta/Cte	40.000.000
	Venta de Deportistas	40.000.000
	Amort. Acum. – Fútbol Profesional	36.625.000
	Costo de Ventas de deportistas	39.449.735
	A Fútbol Profesional	76.074.735
Al 30/09/X6:	Fútbol Profesional	12.400.000
	A Banco “X” – Cta/Cte	12.400.000
Al 31/12/X6:	Amort. Acum. – Fútbol Profesional	5.067.000
	Rdo por expiración de contrato	1.689.000
	A Fútbol Profesional	6.756.000

## FUTBOL PROFESIONAL

### Anexo del Plantel Profesional

DEPOR TISTA	CONT RATO	VALOR DE ORIGEN				Altas/Bajas	AMORTIZACIONES ACUMULADAS					Valor Residual	% Propiedad	Valor Residual Neto
		Valor Inicio	al Remuneraci ones	Costos Directos			Valor Cierre	al Am Ac al Inicio	al Altas/Bajas	Amort Ajustada	Del Ejercicio			
AAAA	2/4	7.000.000	480.000	1.024.735			8.504.735	1.750.000	376.184	2.126.184	2.126.184	4.252.368	100%	4.252.368
BBBB	2/2	1.000.000	540.000	1.024.735			2.564.735	500.000	782.368	1.282.368	1.282.368	0	0%	0
CCCC	3/3	9.000.000	336.000	1.024.735			10.360.735	5.999.994	907.161	6.907.155	3.453.578	0	100%	0
DDDD	3/3	25.000.000	900.000	1.024.735			26.924.735	16.666.666	1.283.157	17.949.823	8.974.912	0	75%	0
EEEE	3/4	73.250.000	1.800.000	1.024.735		-76.074.735	0	36.625.000	-36.625.000	0	0	0	0%	0
FFFF	3/5	8.500.000	384.000	1.024.735			9.908.735	3.400.000	563.494	3.963.494	1.981.747	3.963.494	100%	3.963.494
GGGG	4/5	43.540.000	1.440.000	1.024.735			46.004.735	26.124.000	1.478.841	27.602.841	9.200.947	9.200.947	100%	9.200.947
HHHH	4/5	11.074.600	648.000	1.024.735			12.747.335	6.644.760	1.003.641	7.648.401	3.186.834	1.912.100	80%	1.529.680
IIII	4/4	22.250.000	960.000	1.024.735			24.234.735	16.687.500	1.488.551	18.176.051	6.058.684	0	100%	0
JJJJ	4/4	5.550.000	264.000	1.024.735			6.838.735	4.162.500	966.551	5.129.051	1.709.684	0	100%	0
KKKK	4/4	6.756.000				-6.756.000	0	5.067.000	-5.067.000	0	0	0	0%	0
LLLL	4/4	9.640.000	720.000	1.024.735			11.384.735	7.230.000	1.308.551	8.538.551	2.846.184	0	90%	0
MMMM														
M	5/5	4.560.000	216.000	1.024.735			5.800.735	3.648.000	992.588	4.640.588	1.160.147	0	100%	0
NNNN	5/5	18.700.000	1.380.000	1.024.735			21.104.735	14.960.000	1.923.788	16.883.788	4.220.947	0	100%	0
OOOO	6/6	13.210.000	878.400	1.024.735			15.113.135	11.008.333	1.585.946	12.594.279	2.518.856	0	100%	0
PPPP	0/4	1.085.917	0	0			1.085.917	0		0	0	1.085.917	100%	1.085.917
QQQQ	0/4	1.085.917	0	0			1.085.917	0		0	0	1.085.917	100%	1.085.917
RRRR	0/4	1.085.917	0	0			1.085.917	0		0	0	1.085.917	100%	1.085.917
SSSS	1/2	0	576.000	1.024.735		2.000.000	3.600.735	0		0	1.800.368	1.800.368	Préstamo	1.800.368
TTTT	1/3	0	624.000	1.024.735		7.000.000	8.648.735	0		0	2.882.912	5.765.824	100%	5.765.824
UUUU	1/3	0	438.000	1.024.735		5.400.000	6.862.735	0		0	2.287.578	4.575.157	100%	4.575.157
		262.288.351	12.584.400	17.420.500			223.862.516	160.473.587	-27.031.113	133.442.475	55.691.929	34.728.112		34.345.667

Asiento:

Al 31/12/X6:	Fútbol Profesional	30.004.900
	A Remuneraciones deportistas	12.584.400
	A Costos directos – Fútbol Profesional	17.420.500
	Amortización del ejercicio	70.352.816 (*)
	A Amort. Acum. – Fútbol Profesional	70.352.816

(\*) El monto surge de sumar la columna “amortización del ejercicio”, del anexo de fútbol profesional, más el total de “Altas/bajas”, sin considerar los movimientos en los jugadores que se dieron de baja del plantel, ya que estos movimientos fueron contabilizados en asientos individuales, al momento de producirse el hecho en cuestión.

Una vez concluida la etapa de elaboración de asientos contables, corresponde proceder a la elaboración de los correspondientes Estados Contables de presentación. Para ello el primer paso es confeccionar los mayores de las cuentas utilizadas en la contabilidad:

Fútbol Amateur – Futbolistas en Formación

Saldo Inicial	8.149.715	
	5.341.990	
		3.257.751
Saldo Final	10.233.953	

Fútbol Profesional

Saldo Inicial	259.030.600	
	3.257.751	
	2.000.000	
		6.756.000

Amortización Acumulada – Plantel Profesional

Saldo Inicial	12.400.000	160.473.587
	<del>30.004.800</del>	
Saldo Final	<del>323.862.516</del>	
Venta deportistas		70.352.816
Saldo Final		189.134.403

Saldo Inicial 0

40.000.000

Saldo Final 40.000.000

Costos de Venta deportistas

Saldo Inicial 0

39.449.735

Saldo Final 39.449.735

Resultado por Expiración de Contratos

Saldo Inicial 0

1.689.000

Saldo Final 1.689.000

Banco "X" – Cta/Cte

Saldo Inicial 15.000.000

26.167.930

<u>Nota</u>	<u>N°X:</u>		<u>Resultado</u>
<u>comercialización</u>		2.000.000	<u>por</u> <u>de Deportistas</u>
- Ventas de profesionales	40.000.000		deportistas
		12.400.000	\$
	40.000.000	12.584.400	
- Costo de			Ventas
	Saldo Final 1.847.670		39.449.735)
( \$			
- Resultado por inversión minoritaria en deportistas		+/-	\$ 0,00
- Deportistas cuyo contrato expiró			(\$ 1.689.000)

Resultado por comercialización de Deportistas (\$ 1.138.735)

**ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS**

**"ABCD" CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO**

+ Recursos Generales	\$ 90.450.000
+ Recursos Específicos	\$ 7.982.200
+ Recursos Diversos	<u>\$ 2.009.240</u>
<b>TOTAL RECURSOS</b>	<b>\$ 100.441.440</b>

- Gastos Generales de Administración	(\$ 2.237.700)
- Costos indirectos	<u>(\$ 1.167.740)</u>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>(\$ 3.405.440)</b>
- Depreciaciones	(\$ 80.564.000)
+/- Resultados Fin y Tenencia	(\$ 8.420.000)
+/- Resultado por comerc. Deportistas	(\$1.138.735).

**SUPERAVIT/DEFICIT FINAL                      \$ 6.913.265**

(\*) Los datos numéricos son estimados, excepto los de “Gastos generales de Administración, “Costos indirectos” y “Resultado por comercialización de deportistas”, los cuales surgen del desarrollo del caso práctico. Las depreciaciones incluyen un monto estimado de las amortizaciones de bienes de uso.

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES CON BASE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS

### ÁREA I – CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### 6. Auditoria interna y operativa.

**González, Gustavo Martin.**

[gustavogonzalez\\_87@hotmail.com](mailto:gustavogonzalez_87@hotmail.com)

**Capasso, Anabel Catalina.**

[anabelcapasso@hotmail.com](mailto:anabelcapasso@hotmail.com)

**Carmona, Jesica Marisil.**

[marisilcarmona@yahoo.com](mailto:marisilcarmona@yahoo.com)

**CPCE Misiones**

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como principal objetivo describir los métodos, técnicas y conceptos, tanto teóricos como prácticos, de las acciones realizadas en el marco de un proceso de auditoría; realizando un análisis exhaustivo, desde el enfoque de un Contador Público contratado por una empresa comercial mediana de tipo “retail”. Nos centraremos en el proceso “Pago a Proveedores”, con el fin de proponer las correcciones y modificaciones pertinentes, que den lugar a una “mejora continua” y un sólido funcionamiento del proceso.

El ensayo se desarrolla teniendo en cuenta una metodología cualitativa y descriptiva, que permitió un abordaje íntegro del proceso objeto de estudio y la formulación de aportes a la temática analizada. Además se buscó transferir conocimientos para su aplicación inmediata, principalmente adaptando la teoría a casos prácticos para dejar de manifiesto técnicas que el profesional puede utilizar, a la hora de abordar trabajos de naturaleza similar.

Se realizó un estudio teórico integral dentro de las ciencias económicas, dando lugar a un trabajo de tipo bibliográfico –se articularon conceptos de auditoría, administración y contabilidad-, considerando también conocimientos obtenidos producto de la experiencia profesional, enfocados al análisis del proceso específico analizado.

## **1-Consideraciones previas**

### **1.1-Riesgo**

Antes de comenzar cualquier trabajo de auditoría debemos conocer el ente al cual estamos analizando, aplicando procedimientos para conocer el sistema de control interno. Esto nos permite evaluar el riesgo y la probabilidad de que existan errores u omisiones, por lo que debemos conocer cuáles son los tipos de riesgos a considerar.

Siguiendo la línea de pensamiento de Alvin A. Arens<sup>1</sup>, existen cuatro tipos de riesgo los cuales conforman el “modelo de riesgo”.

*Riesgo planeado de detección:* es una cuantificación del riesgo de que las evidencias de auditoría de un segmento no detecten errores superiores a un monto tolerable, si es que existen dichos errores. Existen dos puntos importantes referentes al riesgo planeado de detección: en primer lugar, depende de los otros tres factores del modelo. El riesgo planeado de detección cambiará sólo si el auditor cambia uno de los otros factores. En segundo lugar, determina la cantidad de evidencias sustantivas que el auditor planea acumular, inversamente al tamaño del riesgo planeado de detección. Si se reduce el riesgo planeado de detección, será necesario que el auditor acumule más evidencias para lograr el riesgo planeado reducido.

*Riesgo inherente:* es una cuantificación de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad de que existan errores importantes (errores o fraudes) en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura del control interno. El riesgo inherente es



la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos. Si se llega a la conclusión de que existe una alta probabilidad de errores, sin tomar en cuenta los controles internos, el auditor determinaría que el riesgo inherente es alto.

*Riesgo de control:* El riesgo de control es una medición de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean evitados o detectados por el control interno del cliente. El riesgo de control presenta 1) una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno del cliente para evitar o detectar errores, y 2) la intención del auditor para hacer esa evaluación en un nivel por debajo del máximo (100%) como parte del plan de auditoría. El modelo de riesgo de auditoría muestra una relación estrecha entre el riesgo inherente y el riesgo de control. La combinación de ambos se puede considerar como la anticipación de los errores después de tomar en cuenta el efecto del control interno. El riesgo inherente es la anticipación de los errores antes de considerar el efecto del control interno.

*Riesgo aceptable de auditoría:* es una medida de la disponibilidad del auditor para aceptar que los estados financieros contienen errores importantes después de que ha terminado la auditoría y que ha emitido una opinión sin salvedades. Cuando el auditor se decide por un riesgo menor de auditoría, ello significa que el auditor está más seguro de que los estados financieros no contienen errores importantes. Un riesgo cero implicaría certidumbre total y un riesgo de 100% una incertidumbre completa. La certeza total (riesgo cero) de la precisión de los estados financieros no es práctica en términos económicos ya que el auditor no garantiza la ausencia total de errores importantes. Con frecuencia los auditores se refieren a los términos certeza de auditoría, certeza global o nivel de certeza en lugar de riesgo aceptable de auditoría. La certeza de la auditoría o cualquier otro de los términos equivalentes es el complemento del riesgo aceptable de auditoría, que es, un riesgo menos aceptable de auditoría.

*Riesgo de compromiso:* El riesgo del compromiso es el riesgo de que el auditor o el despacho de auditoría sufra un daño debido a una relación con el cliente, aunque el informe de auditoría presentado al cliente fuese correcto. El riesgo del compromiso está estrechamente relacionado con el riesgo del negocio del cliente.

La principal forma en la que un auditor se enfrenta al riesgo de auditoría es a través del modelo de riesgo que se expone a continuación. Este modelo se utiliza principalmente en la etapa de planeación de cualquier auditoría con el objetivo de definir la cantidad de evidencia que se debería obtener para cada ciclo.

Se expresa de la siguiente manera:

$$RPD = RAA / (RI * RC)$$

En donde

*RPD = Riesgo Planeado de Detección*

*RAA = Riesgo Aceptable de Auditoría*

*RI = Riesgo Inherente*

*RC = Riesgo de Control*

Mientras más pequeño sea el riesgo planeado de detección la evidencia a obtener será mayor.

Al planificar la tarea de auditoría del proceso de Pago a Proveedores podemos apoyarnos en este modelo y evaluar diferentes escenarios a fines de definir la evidencia y tipos de pruebas de auditoría a aplicar.

Podemos definir a la gestión de riesgo empresarial ERM (Enterprise Risk Management) como *un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir, y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos*<sup>2</sup>.

Siguiendo la línea de pensamiento de Rodrigo Gaitán Estupiñán, la junta directiva o consejo de administración posee la responsabilidad de asegurarse que los riesgos son gestionados. En la práctica la junta directiva delega en el equipo gerencia la operación de marco de gestión de riesgo, quienes son los responsables de realizar actividades para detectarlos y prevenirlos.

Uno de los fundamentos claves del directorio es el de obtener aseguramiento de que el proceso de gestión de riesgo está trabajando efectivamente, y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables.

Es posible que el aseguramiento provenga de diferentes fuentes, siendo fundamental el que proviene de la gerencia. Éste debe ser complementado con el de proveer aseguramiento en forma objetiva, para lo cual la auditoría interna es clave. Otras fuentes incluyen a los auditores externos y revisoras de especialistas independientes.

## **1.2-Significación**

El concepto de significación, denominado a veces importancia relativa o simplemente importancia, reconoce que algunas afirmaciones, ya sean consideradas individualmente o en conjunto, son importantes para una presentación razonable de los estados contables, de acuerdo con normas contables profesionales. Consecuentemente, esto implica que existen otras afirmaciones que no tienen dicha importancia.

La frase “presenta razonablemente” que figura en el párrafo de la opinión del Informe del Auditor, indica implícitamente el convencimiento del profesional que los estados contables, tomados en su conjunto, no tienen errores o irregularidades importantes.

Es común encontrar el término “materialidad” utilizado como sinónimo de significación o importancia relativa.

La Norma Internacional de Auditoría 320 en su apartado 32, define la importancia relativa en los términos siguientes:

*“La información es de importancia relativa si su omisión o representación errónea pudiera influir en las decisiones económicas de los usuarios tomadas con base en los estados financieros. La importancia relativa depende del tamaño de la partida o error juzgado en las circunstancias particulares de su omisión o representación errónea. Así, la importancia relativa ofrece un umbral o punto de corte de la partida en cuestión, más que ser una característica cualitativa primordial que deba tener la información para ser útil”.*

Dicho de otra forma, un error en los estados contables puede considerarse importante o significativo si el hecho de conocer dicho error afecta la decisión de un usuario razonable de dichos estados.

Los estados contables pueden contener errores o irregularidades, cuyo efecto, individualmente o en conjunto, pueden ser lo suficientemente importantes como para determinar que dichos estados no están presentados razonablemente de acuerdo con normas contables profesionales. Tales errores o irregularidades provienen de la no aplicación de las normas contables o de su aplicación errónea, del apartamiento de la realidad o hasta de omisiones de información necesaria.

El error y la irregularidad a veces mencionados como sinónimos, en realidad responden a dos conceptos distintos. En general el error se caracteriza por la inexistencia de intencionalidad, aspecto que sí está presente en el caso de irregularidad.

En la práctica existen dificultades ciertas para aplicar el concepto de significación. En efecto, se explica la significación diciendo que los usuarios razonables confían en la información que contienen los estados contables para tomar decisiones, por lo que los auditores deben conocer quiénes son los potenciales usuarios de dichos estados y qué tipo de decisiones deben tomar.

La consideración de la significación por parte del auditor es una cuestión en la que está involucrado el criterio profesional, y está ampliamente influenciada por su percepción respecto de las necesidades que tiene una persona razonable que tomará decisiones en base a los estados contables.

### **1.3-Evaluación del riesgo inherente**

Es de suma importancia evaluar el riesgo inherente del ciclo que se pretenda auditar, ya que de esta manera el auditor está “prediciendo” en donde son más o menos probables los errores.

Siguiendo la línea de pensamiento de Arens<sup>3</sup>, los factores a considerar son los siguientes:

*Naturaleza del negocio del cliente:* El riesgo inherente para ciertas cuentas se ve afectado por la naturaleza del negocio del cliente. El riesgo inherente tiene más posibilidades de variar de una empresa a otra por cuentas tales como inventarios, cuentas por cobrar, propiedades, instalaciones y equipos. La naturaleza del negocio del cliente debe tener un efecto escaso o nulo en el riesgo inherente para cuentas tales como efectivo y documentos por pagar.

*Resultados de auditorías anteriores:* Los errores encontrados en auditorías anteriores tienen altas probabilidades de ocurrir nuevamente. El auditor deberá evaluar esta situación, por ejemplo, si en años anteriores se presentaron problemas en las cuentas vinculadas con “proveedores” tales como falta de contabilización de comprobantes o de pagos, podría ser un claro indicio de problemas en el circuito lo cual ameritaría un mayor nivel de revisión. Diríamos entonces que el riesgo inherente de auditoría para el ciclo de pagos y tesorería es elevado (aunque deberíamos evaluar otros factores).

*Compromiso inicial contra compromiso repetido:* Los auditores obtienen experiencia y conocimientos referentes a la probabilidad de detectar errores después de examinar a un cliente durante varios años. En el caso de este trabajo, si el auditor/consultor analiza por primera vez al ente, deberá establecer un riesgo inherente elevado.

*Partes relacionadas:* Las operaciones entre la compañía matriz y las subsidiarias y las operaciones entre la administración y la entidad corporativa son ejemplos de operaciones de partes relacionadas entre sí, que se tratan como compañías independientes y por este motivo hay probabilidad de que los registros estén distorsionados.

*Operaciones no rutinarias:* Las operaciones que son inusuales para el cliente tienen más probabilidades de estar registradas de forma incorrecta porque éste carece de experiencia para hacerlo.

#### **1.4-Limitaciones a las mediciones de riesgo**

Una limitación que presenta el modelo de riesgo es la dificultad para asignar valores de forma objetiva a los componentes de riesgo. A fin de solucionar este problema, muchas veces se utilizan términos de medición tales como bajo, medio y alto en lugar de valores numéricos.

También es complejo medir la cantidad de evidencia que implica un riesgo planeado de detección.

Un programa de auditoría común que tiene como objetivo reducir el riesgo de detección al nivel planeado, es una combinación de varios procedimientos de auditoría cada uno de los cuales utiliza diferentes tipos de evidencia que se aplican a diferentes objetivos de auditoría.

Los métodos de medición del auditor son muy imprecisos para permitir una medición cuantitativa adecuada de la evidencia combinada. Más bien, los auditores evalúan de forma subjetiva si se han planeado suficientes evidencias para satisfacer un riesgo planeado de detección bajo, medio o alto.

#### **1.5 Consideraciones del Control Interno**

Hasta ahora hemos hablado de la importancia de la consideración de los distintos tipos de riesgo al realizar un diagnóstico de un área funcional, un proceso o de los estados financieros.

Uno de los riesgos vistos es el riesgo de control que, tal como se expuso en líneas anteriores, puede ser definido como la probabilidad de que los controles instaurados en el ente no detecten errores materiales en los estados financieros.

Más allá de que los errores o irregularidades en un proceso terminan repercutiendo en los distintos saldos de los mencionados estados, el hecho de su existencia es un claro indicio del mal funcionamiento del circuito, e inclusive pueden facilitar la ocurrencia de fraudes que atentan contra los intereses de los directivos y dueños el ente en cuestión.

Por los motivos expuestos, al encarar un trabajo de análisis de un proceso con el objetivo de lograr una mejora continua en el mismo, es de suma importancia conocer qué es el control interno, qué se pretende lograr con el mismo y qué técnicas existen para estudiarlo y evaluarlo.

Podemos definir al control interno como un conjunto de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se las denomina controles y en conjunto, estas comprenden el "Control Interno" de la entidad<sup>4</sup>.

Los objetivos del control interno son los siguientes:

*Confiabilidad de los informes financieros:* La administración del ente es la responsable de preparar los estados financieros para los distintos usuarios. También es usual que los estados financieros sean confeccionados por estudios contables contratados para tal fin, sin embargo, es la administración del ente la que debe proporcionar la información en base a la cual se prepararán estos estados financieros.

A su vez, es usual que se elaboren informes muy variados para la toma de decisiones como por ejemplo un resumen de montos adeudados a los principales proveedores, proyecciones financieras, sumas de efectivo pagadas a distintos organismos en el último periodo, mercadería pendiente de recepción en depósito, etc.

Como se observa, la necesidad de contar con información oportuna y certera es crucial para la vida empresarial y esto solo se puede lograr con un sólido sistema de control interno.

*Eficiencia y eficacia de las operaciones:* Los controles dentro de una organización tienen el fin de invitar al uso eficaz y eficiente de los recursos con el objetivo de optimizar las metas de la compañía. Se busca que tanto la información financiera y no financiera sea precisa.

*Cumplimiento con las leyes y reglamentos:* Un buen sistema de control interno debe asegurar que el ente cumple con la normativa aplicable a la actividad y al sector al que pertenece.

Es importante destacar que es el ente quien debe desarrollar un sistema de control interno. En este caso el consultor/auditor deberá analizar los circuitos administrativos y tomar conocimiento sobre los controles existentes, grado de cumplimiento, eficacia de

los mismos. Si existieran fallas de control se propondrán las mejoras necesarias para que el nivel de control interno sea aceptable y se cumplan con los objetivos antes mencionados.

## 1.6-Componentes del control interno

El marco integrado de control interno de COSO es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Según este, el control interno está compuesto por cinco componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo.

Los componentes del control interno de COSO son los siguientes:

*Ambiente de control:* Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.

De lo expuesto en el párrafo anterior podemos decir que el ambiente de control está relacionado directamente con los altos niveles de la administración del ente y en su actitud frente al control interno, es decir, deben dar el ejemplo ya que, si el directorio, gerencias y los propietarios no le dan importancia al control, es muy probable que el resto del personal tampoco lo haga y, por lo tanto, la estructura de control interno no funcione.

- ✓ *Evaluación del riesgo:* Todas las entidades, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza o industria enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben de administrar. Debido a que las condiciones económicas de la industria, reglamentarias y de operaciones cambian a un ritmo constante, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados al cambio.

Una vez que la administración identifica un riesgo, estima su importancia, evalúa la posibilidad de que el riesgo ocurra y desarrolla las acciones necesarias para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Más adelante en este trabajo se expondrán técnicas para identificar y evaluar el riesgo.

- ✓ *Actividades de control:* Son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Podemos clasificar las actividades de control como sigue:

Separación de funciones incompatibles: Existen cuatro guías a tener en cuenta para la separación de funciones a fin de evitar fraudes y errores.

Contabilidad separada de la custodia de activos financieros: En el circuito que nos toca analizar, el auditor deberá tener especial cuidado con el manejo de fondos (efectivo, cheques, moneda extranjera, otros).

Podemos decir que, respecto a los valores, estos tienen un canal de entrada y otro de salida ya que ingresan valores por cada “caja” y egresan valores por “tesorería”.

Custodia de activos separada de la autorización de operaciones: Es preferible evitar que las personas que autorizan operaciones tengan control sobre los activos relacionados. Por ejemplo, quien autoriza el pago de una factura de un proveedor no debería ser quien efectúa lo efectúa y firma el cheque.

Autorización adecuada de operaciones y actividades: Cada operación debe ser autorizada de manera adecuada si se desea que los controles sean satisfactorios.

La autorización puede ser general o específica para ciertas operaciones.

Documentos y registros adecuados: Son los objetos físicos donde se asientan y resumen las transacciones. Pueden estar impresos o mantenerse en forma de archivos en computadoras. Independientemente del caso deben cumplir con las siguientes características:

- Pre numerados de manera consecutiva.
- Preparados en el momento en que ocurre la operación.
- Sencillos.
- Diseñados para uso múltiple.

Control físico sobre activos y registros: El tipo más importante de medidas para salvaguardar activos y registros es el uso de precauciones físicas.

Hoy en día existen empresas que se encargan específicamente de brindar servicio de archivo de documentación y custodia.

Verificaciones independientes referentes al desempeño: La necesidad de verificaciones independientes urge porque una estructura de control interno tiende a cambiar con el tiempo a menos que exista un mecanismo para el análisis constante. Es probable que el personal olvide o no siga intencionalmente los procedimientos o se vuelva descuidado a no ser que alguien observe su desempeño.

- ✓ *Información y comunicación:* La Información es necesaria en la entidad para ejercer las responsabilidades de Control Interno en soporte del logro de objetivos. La Comunicación ocurre tanto interna como externamente y provee a la organización con la información necesaria para la realización de los controles diariamente. La Comunicación permite al personal comprender las responsabilidades del Control Interno y su importancia para el logro de los objetivos.

- ✓ **Monitoreo:** Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración con el fin de determinar que controles están operando de manera efectiva y cuáles no.

## 2-Análisis de proceso

Para encarar el objeto de este trabajo se adoptó una filosofía de gestión por procesos entendiendo que un ente está conformado por diferentes procesos y circuitos que están relacionados entre sí e interactúan constantemente pudiendo pertenecer a sectores, departamentos o áreas diferentes.

*La gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de cliente.*<sup>6</sup>

Podemos sostener que el proceso de Pago a Proveedores está conformado por funciones inherentes al área o departamento de “Cuentas a pagar” y “Tesorería”.

Para poder estudiar el proceso bajo análisis y realizar un diagnóstico se utilizaron diferentes técnicas que se detallan a continuación.

Como se explicó anteriormente en este trabajo, el auditor debe tomar conocimiento del circuito que pretende analizar, quienes realizan las distintas tareas, qué controles están instaurados y el grado de cumplimiento de los mismos. Solo así se podrá tener un panorama de la real situación del proceso y todos los subprocesos involucrados.

Para tomar conocimiento del proceso y de los controles existentes se proponen tres métodos:

**Narrativa:** Es una descripción por escrito de un proceso y la estructura de control interno vinculada. Hay que prestar especial atención al origen de cada documento y registro, cómo se realiza el procedimiento, la disposición de cada documento, indicación de los controles internos observados.

**Diagrama de flujo, cursogramas, mapas de proceso:** Son representaciones gráficas de procesos que varían en su grado de detalle. Son útiles para poder representar un circuito y apreciarlo completamente a simple vista.

El ente podría contar con cursogramas o diagramas ya realizados, en este caso no sería necesario que el auditor los realice, pero siempre deberá corroborar que realmente se lleven a la práctica.

**Cuestionarios de control interno:** Implican preguntas sobre el funcionamiento de un área y sus controles. Se responden con “SI” o “NO” donde generalmente una respuesta “NO” indica una debilidad de control.



Una vez realizado el relevamiento con las técnicas indicadas en el apartado anterior para entender el diseño de los controles internos del ente, es necesario evaluar en qué medidas estos se cumplen en la práctica, es decir, son operativos. Este paso puede realizarse de forma conjunta con el relevamiento de controles.

Las técnicas usualmente utilizadas para verificar el real cumplimiento de los controles detectados son las siguientes:

Realizar consultas al personal: Se debe consultar al personal adecuado sobre la manera en que realizan las distintas transacciones para verificar que se ajusten a los procesos relevados. Por ejemplo, se podrían tener entrevistas con el tesorero, auxiliares de “Tesorería”, auxiliares de “Cuentas a Pagar”, personal de “Abastecimiento”, Gerencia administrativa y financiera.

Examinar documentos y registros: Al revisar documentos, archivos de computadora y registros el auditor también puede verificar el cumplimiento de los controles analizados en la etapa anterior.

Algunos ejemplos se nombran a continuación:

Tomar una muestra de órdenes de pago y verificar que se cumpla con la cadena de autorizaciones.

Tomar una muestra de facturas y controlar que estén debidamente autorizadas y con el sello de “Contabilizado”.

Verificar que las órdenes de pago indican las facturas que se cancelan y tienen toda la documentación adjuntada y controlada.

Verificar que las facturas contabilizadas tengan adjunto el remito y parte de entrada de mercadería.

Analizar remitos con observaciones por faltantes de mercadería y verificar el reclamo realizado para obtener la NC correspondiente o el re-despacho de la mercadería faltante.

Solicitar al personal pertinente las conciliaciones de las cuentas de proveedores para verificar los procedimientos seguidos y que estas realmente se realicen.

Elegir un periodo (puede ser un mes determinado) y controlar los asientos contables que impactaron en la cuenta “Caja”, “Bancos”, “Valores a depositar” u otra cuenta que represente valores y el usuario que los realizó. Personal de tesorería o cuentas a pagar no deberían poder realizar movimientos en estas cuentas por un módulo distinto al de “Tesorería” o “Proveedores” respectivamente.

Observar actividades y operaciones de la entidad: Es útil observar directamente al personal cuando este realiza sus tareas asignadas. De esta manera se puede observar en el lugar de los hechos la manera en que cada uno desarrolla su función y si cumplen con los controles analizados.

Realizar una revisión detallada del sistema contable: Este procedimiento implica seleccionar documentos y rastrearlos a través de un proceso para poder verificar las acciones y controles aplicados sobre el mencionado documento.

### **3-Riesgo de Control – Técnicas para su análisis.**

Ya a esta altura del análisis de un circuito administrativo, en este caso el de cuentas a pagar y tesorería, tenemos conocimiento del ente, sabemos los riesgos asociados, conocemos los controles aplicados y sabemos si estos, en primera instancia, se llevan a la práctica o no.

Una técnica muy utilizada a la hora de evaluar el riesgo de control es la utilización de matrices de riesgo.

Siguiendo la metodología propuesta por Alvin A. Arens, en primer lugar, debemos identificar los objetivos de auditoría para las operaciones de un determinado proceso para de esta manera, poder analizar el riesgo de control vinculado a los mismos.

A esta altura se considera importante distinguir los sub-procesos que conforman el proceso macro “Pago a Proveedores”.

Esta diferenciación es conveniente si queremos analizar los objetivos de auditoría del proceso y sus controles clave con mayor grado de detalle.

Siguiendo esta línea de pensamiento, es posible afirmar que el proceso de “Pago a proveedores” se conforma por dos sub-procesos más pequeños:

**Sub-proceso de “Cuentas a Pagar”:** En este sub-proceso se realizan los controles previos y contabiliza la documentación correspondiente a fin de reflejar la deuda existente con el proveedor. Generalmente estas tareas son desarrolladas por un departamento del mismo nombre.

**Sub-proceso de Pagos:** En este sub-proceso se realiza el pago propiamente dicho y los controles previos al pago, necesarios para evitar cualquier tipo de error, omisión o fraude en la salida de fondos. Generalmente son desarrollados dentro del ámbito de la “Tesorería”.

Los objetivos de auditoría para los sub-procesos de “Cuentas a Pagar” y “Pagos” pueden ser los siguientes sin perjuicio de que podrían variar dependiendo del proceso evaluado y del criterio profesional de auditor:

**Existencia:** Este objetivo se refiere a si las operaciones registradas en realidad ocurrieron. Por ejemplo, una violación a este objetivo sería la registración de un pago cuando en realidad este nunca ocurrió.

**Integridad:** Este objetivo se refiere al hecho de que todas las operaciones que debieran incluirse en los diarios hayan sido incluidas. Por ejemplo, la falta de registración de facturas de proveedores sería una violación a este objetivo.

**Precisión:** Este objetivo se refiere a la precisión de la información relativa a transacciones contables. Para las operaciones de compras habría una violación al objetivo si la cantidad de bienes recibidos en el depósito fuera distinta a la cantidad facturada y dicha diferencia no se reclamara dándose por buena, si se registraran comprobantes por importes erróneos, etc.

**Clasificación:** Las operaciones se deben encontrar correctamente clasificadas. Un ejemplo de un error vinculado con este objetivo sería incluir dentro del mayor de proveedores de mercaderías deudas con el fisco o con proveedores de "bienes de uso".

**Tiempo:** Este objetivo establece que las operaciones deben registrarse oportunamente. Por ejemplo, sería deseable que las facturas y notas de crédito se registren dentro del periodo fiscal correspondiente teniendo en cuenta las fechas de cada uno de estos comprobantes.

**Asentamiento y resumen:** Este objetivo se refiere a la precisión de la transferencia de la información desde el módulo de "Proveedores" y "tesorería" al módulo contable. Estamos hablando de la existencia de consistencia modular. Una violación a este objetivo sería la existencia de diferencias entre un listado detallado de deuda por proveedor y el saldo de la cuenta "Proveedores".

Una vez identificados los objetivos de auditoría de las operaciones que vamos a estudiar podemos vincularlos con los controles relevados y armar matrices de riesgo que nos servirán para realizar una primera evaluación del riesgo de control.

Al hacer este análisis no es necesario considerar cada control sino que se deberían considerar los controles que se espera, tengan un efecto mayor en el cumplimiento de los objetivos de auditoría. Por este motivo estos controles reciben el nombre de controles clave.

De esta manera la estructura de la matriz se utiliza para mostrar cómo cada control contribuye al logro de los objetivos relacionados con las transacciones

A continuación, se adjuntan dos matrices de riesgo; una para el sub-proceso de Cuentas a Pagar y otra para el sub-proceso de Pagos perteneciente al circuito de Tesorería.

Matriz de riesgo - procedimiento de Cuentas por Pagar (PROVEEDORES)										
Controles Clave	Existencia. Las "cuentas por pagar" Existen realmente.	Integridad. Las "cuentas por pagar" existentes fueron registradas.	Precisión. Las "cuentas por pagar" son precisas.	Clasificación. Las "cuentas por pagar" se clasifican correctamente.	Tiempo. Las operaciones de adquisición y descuentos se registran en el periodo adecuado (Cierre).	La mercadería se recibió a los precios acordados.	Resumen: Las operaciones se resumen correctamente.	Se cumplen con todas las obligaciones fiscales		
<b>Controles Clave</b>										
Las facturas de compras son autorizadas por el sector previo control de costos.	C					C				

Se controlan los remitos y partes de entrada por un sector independiente.	C		C					
El sistema ofrece reportes de ingresos de mercadería cuya factura no fue contabilizada.	C	C			C			
El sistema valida la cantidad de caracteres de la factura y no permite valores duplicados	C							C
El sistema ofrece reportes de deuda detallada por proveedor lo cuales se analizan por la gerencia financiera.				C				
Mensualmente se verifica que exista coincidencia entre el módulo de proveedores y la contabilidad.							C	
El sistema no permite realizar asientos manuales desde el módulo contable que impacten en la cuenta "Proveedores.							C	
Cada factura se vincula con una Orden de Compra de un proveedor específico por lo que no se podría cargar una factura a un proveedor erróneo.				C				
<b>Debilidades</b>								
No se realiza una conciliación periódica de cuentas.	D	D	D		D			D
No se realiza seguimiento de NC por descuentos financieros por pago en término.			D					
Se registran facturas sin adjuntarlas al remito y parte de entrada correspondiente.	D							
Muchas veces no se reclaman NC por mercadería faltante.		D						
<b>Riesgo de control evaluado</b>	<b>BAJO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>ME DIO</b>

**Ilustración 1: Matiz de riesgo de control para el sub proceso de "Cuentas por Pagar"**

<i>Matriz de riesgo - procedimiento de pagos (TESORERÍA)</i>								
<i>Controles Internos</i>	Existencia. Los pagos a proveedores registrados realmente existieron.	Los pagos corresponden a bienes y servicios recibidos.	Integridad. Los pagos realizados fueron registrados.	Precisión. Los pagos fueron registrados por sus importes correctos.	Tiempo. Los pagos se registran dentro del periodo correspondiente (Cierre).	Los egresos de fondos tienen como destino cancelar deudas pura y exclusivamente del ente.	No se realizan pagos en efectivo por importes mayores a \$1000.	
<b>Controles Clave</b>								
El sistema utilizado provee una planilla de control de tesorería que consigna ingresos y pagos comparando el saldo teórico de	C		C	C	C			

efectivo con el real.							
Las conciliaciones bancarias las realiza un sector independiente.	C		C	C	C		
El personal de tesorería no tiene acceso al módulo contable ni pueden realizar ajustes de efectivo.							
Los pagos se realizan con el legajo de facturas - remitos - partes de entrada - órdenes de compra.		C	C	C			
Los pagos son revisados por la gerencia financiera.			C	C	C	C	C
Se requiere doble firma en los cheques propios.						C	
<b>Debilidades</b>							
No se realizan arquezos periódicos ni sorpresivos de valores.	D		D		D		
No se controlan las chequeras por sectores independientes.						D	
No se realizan conciliaciones periódicas de proveedores.	D		D		D		
<b>Riesgo de control evaluado</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>

### Ilustración 2: Matriz de riesgo de control para el sub proceso de pagos.

Como se observa, se incluyeron más objetivos de control y auditoría en función de la modalidad de operación del ente y los puntos que nos interesan que estén cubiertos con algún tipo de control.

La *letra C* significa que el objetivo definido tiene algún control que influye en su cumplimiento, mientras que la *letra D* significa que dicho objetivo presenta debilidades de control.

El auditor en función a su experiencia y conocimiento ponderará el riesgo de control. En este caso se propone una escala de medición ordinal tal y como se verá más adelante.

### 4-Evaluación de resultados preliminares

Existen tres niveles de evaluación de ausencia de controles internos para cada objetivo de auditoría previamente definido.

Deficiencia de control: Existe una deficiencia de control si el diseño u operación de controles no permite que el personal de la compañía evite o detecte errores de manera oportuna.

A su vez, existe una deficiencia de diseño si un control necesario no está o no se diseñó de manera adecuada.

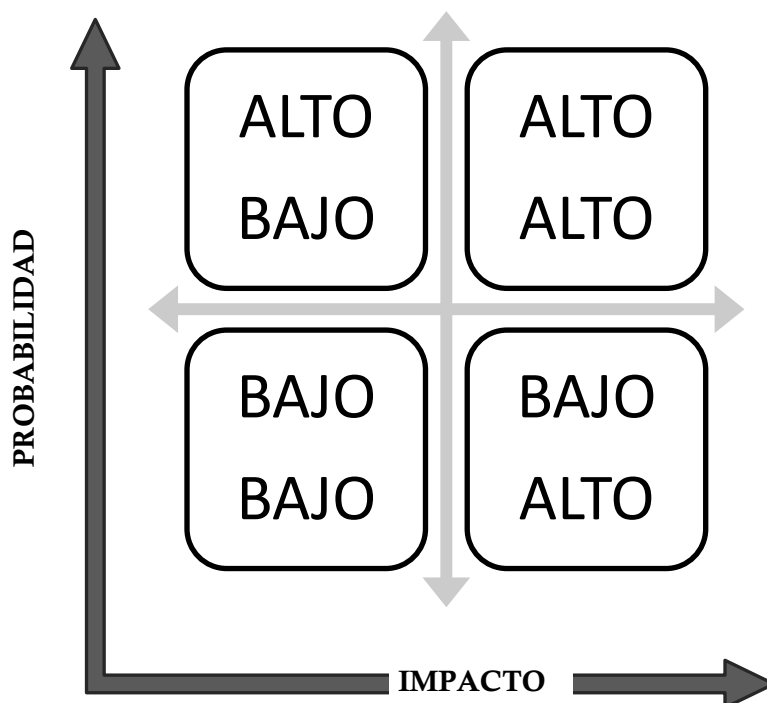
Existe una deficiencia de operación si un control bien diseñado no opera como se diseñó o cuando la persona que realiza el control no está lo suficientemente calificada o autorizada.

Deficiencia importante: Existe una deficiencia significativa si se presentan una o más deficiencias que, más que remotamente, afectan de manera adversa la capacidad de la compañía para iniciar, autoriza, registrar, procesar o informar acerca de estados financieros externos de manera confiable de tal forma que exista una probabilidad más que remota de que no se evite o detecte un error inconsecuente. La interpretación de lo que es más que remoto es muy subjetiva. Podríamos definirlo como “una ligera oportunidad de ocurrencia”. Un error es inconsecuente si una persona razonable concluye que es claro que el error no será de importancia para los estados financieros.

Si el auditor concluye que una o más deficiencias de control para un objetivo en especial solo exceden el nivel remoto o son inconsecuentes, estas se pueden ignorar.

Debilidad de importancia (material): Existe una debilidad de importancia si una deficiencia significativa, por si misma, o en combinación con otras deficiencias importantes dan como resultado una probabilidad más que remota de que el control interno no impedirá o no se detectarán errores materiales.

Para determinar si una deficiencia de control interno importante constituye una debilidad material debemos evaluar dos aspectos de manera conjunta: Probabilidad de ocurrencia y la importancia o impacto.



**Ilustración 3:** Mapa de calor para medición de riesgos.

Es decir que lo que nos interesa evaluar son las deficiencias importantes de control que tienen una probabilidad elevada de ocurrencia y a su vez, si ocurriesen, tendrían un

impacto alto para la organización (fuertes errores en la información del ente, grandes probabilidades de fraude, etc.).

Una vez detectados los controles, deficiencias materiales y objetivos de auditoría el auditor puede evaluar el riesgo de control. Esta evaluación es subjetiva y se realiza para cada objetivo de auditoría. Cabe aclarar que la citada evaluación no es final sino que es flexible pudiendo modificarse posteriormente cuando el auditor realice pruebas de controles especiales, valide los saldos de las cuentas relacionadas al proceso estudiado o analice con mayor detalle cuestiones específicas como por ejemplo saldos de proveedores, cuentas contables, realice arqueos de valores, controle conciliaciones bancarias, etc.

## 5-Pruebas de control

A esta altura del análisis el auditor tiene claro el sistema de control interno del circuito analizado, las fortalezas y debilidades de control, pudo detectar controles internos clave del proceso y evaluar si, en una primera instancia, estos controles se encuentran operativos.

Con toda la información obtenida pudo establecer, para cada objetivo de auditoría definido, el riesgo de control.

A continuación, se propondrán distintas pruebas de control. Estas pruebas nos servirán para evaluar con mayor profundidad el cumplimiento de los controles y respaldar la evaluación de riesgo establecida con anterioridad.

Si los resultados de las pruebas de control respaldan el diseño y operación de los controles como era esperado, el auditor puede mantener el mismo riesgo de control y proceder a realizar su informe final con toda la evidencia obtenida, sin embargo, si las pruebas de control indican que los controles no operaron de manera efectiva, el riesgo de control evaluado se debe reconsiderar sin perjuicio de informar todos los hallazgos efectuados.

Esto implicaría el hecho de que objetivos de auditoría que se consideraron con riesgo bajo resulten realmente con un riesgo mayor, ya sea medio o alto.

### 5.1-Tipos de pruebas de control

Las pruebas de control son similares a las pruebas para obtener conocimiento de controles y verificar que estos se encuentren operativos, ambos tipos de pruebas incluyen consultas, documentación y observaciones, de hecho, suelen realizarse en el mismo momento sin embargo existen dos diferencias en la aplicación de estos procedimientos comunes entre fases.

En primer lugar, al obtener un conocimiento, los procedimientos se aplican a todas las políticas y procedimientos de control identificados como parte del conocimiento de la estructura de control interno. Las pruebas de control, por otra parte, se aplican solo cuando los procedimientos para obtener un conocimiento no han cumplido con el riesgo

de control evaluado, esto es, cuando el riesgo de control evaluado es bajo sin embargo los controles parecieran no aplicarse correctamente o directamente no son operativos.

En segundo lugar, los procedimientos para lograr un conocimiento se realizan en una o algunas operaciones o, en el caso de las observaciones, en un solo momento de tiempo. Las pruebas de controles se realizan sobre muestras de operaciones mayores y a menudo se realizan observaciones en más de un punto a la vez.

Las pruebas de control son las siguientes:

- Hacer consultas al personal adecuado del ente.
- Examinar documentos, registros e informes.
- Observar las actividades relacionadas con el control.
- Repetición de procedimientos del cliente.
- Cuestiones particulares a verificar
- Control a nivel sistema. Validaciones de datos de entrada

Hoy en día las empresas tienen gran parte de sus procesos, por no decir todos, automatizados y dependen de los distintos sistemas computarizados que utilicen.

Por este motivo muchos controles existen, pero no dejan rastro visible de su ejecución por lo que el auditor deberá aplicar técnicas propias de auditoría de sistemas inclusive software de auditoría y conceptos de inteligencia de negocios.

Dentro de las pruebas de cumplimiento a aplicar podemos nombrar las siguientes:

- Lote de pruebas: Se trabaja en un ambiente controlado con cooperación de personal de sistemas ingresando transacciones y comparando los resultados obtenidos con los esperados.
- Mini compañía: Se utilizan en software “multiempresa”. Se diseñan transacciones que se ejecutan en simultáneo con los datos reales.
- Tagging – Tracing: Consiste en marcar una transacción a fin de seguirla durante todo el proceso y evaluar las instrucciones empleadas para cada transacción.
- Logging: Se graban eventos mientras ocurren para una revisión posterior sobre quien accede a la información y ejecuta transacciones, cuando, desde donde, etc.
- Observación de la operatoria: Es factible a través de este procedimiento obtener evidencias del comportamiento del sistema, especialmente en las etapas del ingreso de datos para luego analizar los documentos emitidos (fotocopiados) o reportes del sistema. Este tipo de prueba es limitada en su alcance y aprovechable cuando no sea posible aplicar otros procedimientos como los descriptos o bien luego de aplicados, se los desee complementar.



Controles programados: Son aquellos concebidos durante la etapa de análisis y concretados en los programas de aplicación correspondientes. De la calidad, cantidad y etapa de procesamiento que cubran dependerá la exactitud e integridad de la información.

Los sistemas computarizados deben tener automatizados distintos niveles de controles, a saber:

- A nivel de caracteres
- A nivel de campos
- A nivel de grupo de transacciones

El auditor debe verificar utilizando pruebas de cumplimiento de controles que los mismos existen y son eficientes impidiendo cualquier ingreso de datos erróneos o trabando cualquier transacción que no cumpla con parámetros pre establecidos.

Algunas cuestiones a verificar son las siguientes:

#### Validación de datos al ingresar comprobantes

Se debe verificar que, al ingresar cualquier documento (facturas, NC, ND) se acoten a nivel sistema los posibles errores que se pudieran llegar a cometer. Es usual que los sistemas completen con ceros los dígitos faltantes al consignar el número de comprobante.

#### Detección de comprobantes duplicados

El sistema utilizado debe detectar e impedir la contabilización de comprobantes que ya se han registrado en periodos anteriores.

#### Proveedores duplicados

El sistema debería estar en condiciones de detectar e impedir la carga de proveedores cuyo CUIT ya se ha ingresado con anterioridad.

#### Cálculo de retenciones

A través de procedimientos de re desempeño, tomando una muestra de órdenes de pago, el auditor debe verificar que las retenciones se calculen correctamente.

En sistemas que trabajan con Órdenes de Compra, se debe verificar que el software no permita el registro contable del comprobante cuando hay diferencias que superan un margen de tolerancia pre establecido entre los precios facturados por el proveedor y los consignados en la orden respectiva.

#### Cheques propios (correlatividad)

Más allá de los recaudos que se deben tomar con las chequeras y con el manejo de cheques propios, el sistema no debe permitir saltarse números de cheques.

El auditor deberá corroborar este hecho, por ejemplo, ingresando transacciones en el ambiente de prueba del sistema.

## 6-Pruebas de control específicas y pruebas de transacciones

El presente apartado pretende detallar algunas pruebas de auditoría sobre transacciones y saldos a realizar sobre el ciclo de pago a proveedores teniendo en consideración todo el análisis de controles efectuado en etapas anteriores. Los resultados que se obtengan servirán para formar una opinión sobre el real estado del circuito en conjunción con los resultados de los análisis ya realizados.

### Circularización a proveedores

Este procedimiento es útil para verificar la manera en la que se administran las cuentas. Servirá para apoyar la evaluación previa del riesgo de control sobre los objetivos de existencia e integridad vistos anteriormente.

Consiste en enviar al proveedor una carta solicitando en la misma información sobre el saldo de la empresa a una determinada fecha y, a su vez, solicitando que adjunte la composición del mismo. Usualmente también se pide información sobre pagos posteriores.

Como el personal del ente que se encarga de los pagos tiene contacto directo con los proveedores, se podría solicitar la información directamente por mail o vía telefónica.

### Análisis de antigüedad de saldos y posición de la cuenta del proveedor

Este análisis es útil para evaluar en primera instancia la calidad de pago al proveedor. Se debe prestar especial atención a los saldos antiguos. La existencia de estos saldos podría traer aparejada la pérdida de descuentos por pago.

Para apoyar el presente procedimiento, es útil obtener la “posición” de cada proveedor, es decir, las facturas, NC, ND y pendientes de imputación la cual nos va a mostrar si la cuenta está ordenada o no. No es deseable que en la mencionada posición existan facturas, NC, ND de distintos niveles de antigüedad y pagos realizados sin haber imputado facturas a los mismos.

Cuenta	Nombre	Saldo a partir de	Vencimiento después de	01/04/2017	01/03/2017	01/02/2017	01/01/2017	Vencimiento antes de
		01/05/2017	30/04/2017	30/04/2017	31/03/2017	29/02/2017	31/16/2017	01/01/2017
10032	Proveedor A	-133.101,94	- 133.097,07	- 0,09	- 4,55	-	-0,05	-0,18
10042	Proveedor B	-117.205,05	-	-34.186,25	-	-	-	-83.018,80
10043	Proveedor C	-8.839,45	-	-5.311,09	-	-3.528,36	-	-

10055	Proveedor D	-365.640,75	-476.821,92	-136.038,17	-	-	-	-24.857,00
10076	Proveedor E	-65,04	-	-	-	-	-	-65,04
10093	Proveedor F	198.887,10	228.358,75	-37.134,74	5.663,08	2.000,00	-	0,01

#### **Ilustración 4:** Planilla de antigüedad de saldos.

#### Control de saldos positivos y pagos anticipados.

Como ya sabemos, lo normal es que cada proveedor presente saldo acreedor lo cual reflejaría efectivamente la deuda que la empresa tiene con el mismo, sin embargo, muchas veces la cuenta del proveedor presenta saldos deudores, es decir, saldos a favor.

El auditor deberá evaluar esta situación ya que su existencia nos podría estar dando señales sobre problemas en la cuenta y afectaría al cumplimiento de los objetivos de auditoría previamente definidos.

Para realizar este control el auditor podría solicitar a la empresa un listado de sistema de los saldos a una fecha determinada o, inclusive al mismo día en el que va a realizar el procedimiento y verificar los saldos deudores.

Las causas de la existencia de un saldo positivo pueden ser variadas, entre ellas:

- Proveedores que trabajan con la modalidad de pago anticipado de los pedidos.
- Falta de contabilización de facturas.
- Excesivos pagos a cuenta al proveedor.

El auditor deberá incluir en su plan de trabajo el análisis de estos saldos y las condiciones de compra a los proveedores relacionados. Debe prestar especial atención a la existencia *de pagos a cuenta*.

Para ello puede tomar una muestra de Órdenes de Pago de un determinado periodo y verificar el cumplimiento de las instancias de control y autorización.

En la OP se debe adjuntar el comprobante de pago al proveedor, ya sea el recibo emitido por el mismo o la boleta de depósito bancario, por lo tanto, el auditor tendrá que verificar que el pago se haya efectuado efectivamente al proveedor indicado en la referida OP. Podemos observar que estamos realizando pruebas de controles y a la vez pruebas de transacciones.

#### Notas de Crédito por descuentos por pronto pago

Es usual que el proveedor otorgue descuentos por pago en término. Estos descuentos se materializan por medio de notas de crédito y llevar un control de las mismas es de suma importancia ya que trae implicancias a nivel contable, financiero e impositivo.

Por medio de la circularización a proveedores podremos detectar NC pendientes de registración, sin embargo, es bueno que la empresa lleve un control específico sobre

este tipo de documentos y efectuar los reclamos al proveedor cuando corresponda. Para ello se puede implementar una planilla de control y seguimiento.

Una modalidad muy utilizada por las empresas es pagar la factura al proveedor neta del descuento acordado y aguardar la NC correspondiente. Si bien esta operatoria es válida se debe prestar especial atención al registro posterior de la NC y su aplicación al saldo remanente de la factura para poder cerrar el circuito.

El hecho de pagar una factura neta de los descuentos acordados y no registrar la NC asociada puede traer consecuencias fiscales más allá del desorden que se produce en la cuenta del proveedor.

De esta manera se puede llevar un registro de los importes pagados, descuentos tomados y NC que deben ser consideradas y aplicadas a los saldos de las facturas.

El hecho de controlar el manejo del ente respecto de las NC financieras implica que el auditor no solamente está realizando pruebas de controles para verificar el cumplimiento del control interno, sino que también está realizando procedimientos sobre las transacciones y verificando el cumplimiento de los objetivos de auditoría previamente definidos.

Ante la ausencia de métodos de seguimiento de descuentos como los expuestos en líneas anteriores, el auditor puede tomar una muestra de facturas pagadas en término y verificar la NC respectiva y su correcta contabilización. Esta prueba será útil para poder concluir respecto de la obtención y contabilización de los descuentos prestando atención, a su vez, del periodo mensual en el que se registran los mismos.

### Notas de Crédito por mercadería

Otro tipo de nota de crédito muy común en la operatoria con proveedores en empresas como la que se está estudiando son las referidas a mercadería, ya sea porque esta llegó al depósito averiada, llegó mercadería no solicitada o directamente no es entregada por el proveedor, sin embargo, en todos los casos es facturada.

Cuando ocurren situaciones como las mencionadas el proveedor puede accionar de tres maneras:

- Generar una NC.
- Enviar la mercadería faltante lo cual se reflejará en otro remito.
- No realizar ninguna acción.

Dependiendo la estructura de cada empresa, será el departamento de “compras” o el de “cuentas a pagar” quien reclame las notas de crédito o la mercadería faltante. En cualquier caso este subproceso termina impactando en “cuentas a pagar” quien debería realizar un seguimiento de los reclamos e inclusive, podrían descontarse de las facturas a pagar, el valor de la mercadería averiada o no recibida.

Como se puede observar, no es un tema menor ni simple ya que una mala gestión de estas NC como de cualquiera, genera saldos incorrectos en las cuentas de proveedores, desorden en las mismas y también puede traer aparejada problemas con el fisco.

El auditor debe verificar los mecanismos de la empresa para controlar este aspecto. Para ello puede tomar una muestra de remitos observados por roturas de mercadería o mercadería no entregada. Debe realizar un seguimiento de todo el circuito desde el control del remito hasta el reclamo del sector encargado y posterior pago de la factura prestando especial atención a la contabilización, o no, de la NC correspondiente. A su vez, debe solicitar un listado de NC pendientes para evaluarlas.

Dependiendo del software utilizado, el ente podría contar con reportes sobre NC pendientes. Esto sería lo deseable, sin embargo, el auditor deberá validar la información de este listado solicitando los remitos correspondientes los cuales deberían estar observados.

Con la muestra de remitos tomada anteriormente, puede controlar que la mercadería indicada en los mismos con observaciones de “no entrega” o “averiada” se encuentre en los listados del sistema o elaborados por el sector para su seguimiento y reclamo.

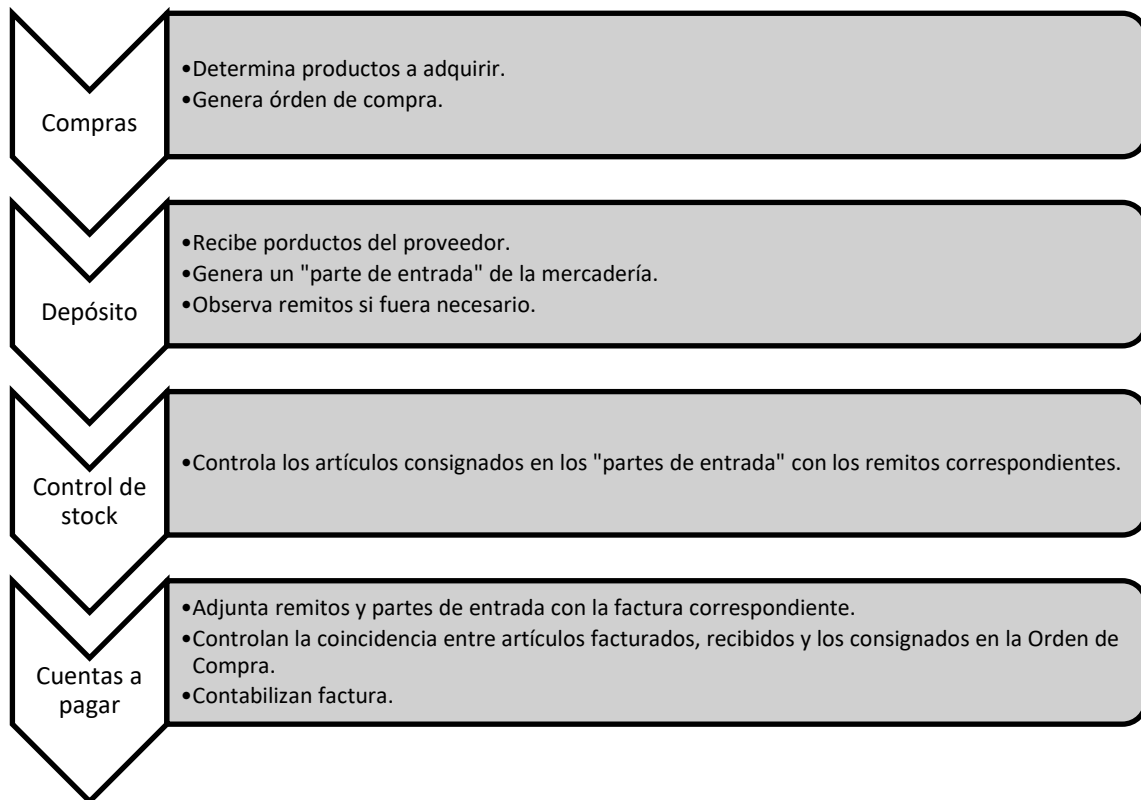
Si no existiera ninguna herramienta para llevar un control de las NC o mercadería a reclamar, se podría solicitar al personal responsable de la tarea que muestre al auditor las gestiones seguidas para verificar que el proveedor emitió la citana NC o despachó nuevamente la mercadería. Por ejemplo, el encargado de esta tarea podría tener archivados temporalmente los remitos observados y realizar el reclamo periódicamente hasta obtener una respuesta favorable e informar al encargado de compras sobre los pendientes resultantes.

Con estos procedimientos el auditor podrá formarse una opinión sobre la gestión de este tipo de NC.

### Control de remitos y su vinculación a facturas

En cualquier ente que comercialice productos debe existir un sector que controle la mercadería recibida con la solicitada, recibida y contabilizada, es decir, debe existir un triple control.

En términos generales, el circuito de recepción de mercadería podría graficarse de la siguiente manera:



**Ilustración 5:** Esquema general de proceso de recepción de mercadería.

El auditor debe verificar que exista control entre Órdenes de Compra, Remitos, Partes de Entrada y Factura respetando el principio de separación de funciones incompatibles. Para ello, son aplicables los procedimientos vistos en este trabajo sobre relevamiento de procesos y controles y evaluación de estos.

A su vez, puede agregar como procedimientos adicionales:

- Observación directa de ingresos de mercadería por parte del personal administrativo del depósito verificando que al ingresar la misma se controle remitos de manera concomitante, observando los mismos ante cualquier diferencia entre lo que figura en ellos y la mercadería realmente recibida.
- Toma de una muestra de remitos y verificación de que tengan adjunto su parte de entrada y Orden de Compra correspondiente.
- Con esta misma muestra realizar un seguimiento de los documentos en el circuito verificando controles posteriores. Probablemente se utilicen sellos del tipo "Controlado fecha...", "Verificado", etc.
- Verificar que al contabilizar facturas se adjunte toda la documentación vinculada (Remitos, órdenes de compra, Partes de entrada, etc.).

- Controles en tesorería (Pagos)

Hasta el momento, se han visto procesos y casos que abarcan las etapas previas al pago propiamente dicho.

El pago a proveedores se realiza desde la “tesorería” y consideramos a este sector extremadamente delicado, por el hecho de que maneja todos los fondos. Por este motivo es susceptible a errores, omisiones e irregularidades que se podrían traducir en faltantes de efectivo, si es que no existen los controles necesarios o estos son débiles.

Al revisar el circuito de pagos a proveedores es necesario enfocarnos en la operatoria de la tesorería y el manejo de fondos.

Si bien los procesos de tesorería abarcan también los ingresos por cobranzas, éstas no son objeto de este trabajo, por lo tanto, nos vamos a enfocar solamente en la actividad del sector vinculada directamente con los pagos.

Los pagos pueden efectuarse de diferentes maneras, a saber:

- En efectivo.
- Por medio de cheques de terceros.
- Por medio de cheques propios.
- Por medio de transferencias bancarias.
- Otras formas de pago.

Acorde a la legislación vigente, los pagos en efectivo no pueden superar los \$1000 por operación, por tal motivo, este es un aspecto a controlar.

El control puede realizarse tomando una muestra de órdenes de pago mayores a \$1000 y verificar los medios de pago utilizados.

Otro procedimiento que puede ser utilizado es revisar el libro mayor de la cuenta “caja”. Los movimientos realizados por la tesorería que indiquen pagos a proveedores no deberían superar \$1000.

Un proceso de tesorería que funciona correctamente registra todos los pagos generados en tiempo y forma, por lo tanto, se debe analizar si esto realmente sucede en la práctica. Para ello, los procedimientos aplicables son similares a los explicados en el párrafo anterior de pago, es decir, el auditor debería tomar muestras de órdenes de pago y verificar junto con los comprobantes de depósito bancario y recibos de proveedores que se han respetado los medios de pago utilizados, así como también que la fecha de la orden de pago coincide con la fecha del desembolso de los fondos.

Con este procedimiento el auditor podrá detectar el hecho de que se registran órdenes de pago sin que haya existido realmente un desembolso de fondos al menos en ese mismo día. También se podrá observar la existencia de cruces entre medios de pago, por ejemplo, se podría presentar una situación donde se pague con transferencias

bancarias sin embargo se registra la orden de pago consignando como medio de pago un cheque propio.

Con respecto al control de que todos los pagos se encuentren registrados, dependiendo el medio de pago utilizado podemos valernos de diferentes procedimientos de auditoría para formarnos una opinión en referencia a este punto.

Cheques propios: más allá de los controles propios de sistema que deben existir, el auditor puede verificar que no existan “saltos” en la numeración de los cheques pendientes de uso. También debe controlar el último cheque emitido y primer cheque en blanco prestando atención en todo momento a que se mantenga la correlatividad.

Por último, se debería obtener un listado del sistema donde se puedan ver los cheques propios utilizados cruzando dicha información con la obrante en las chequeras a fines de detectar posibles pagos con cheque propio sin registrar o registrados fuera de tiempo.

Cheques de terceros: Realizar un arqueo de valores es un buen mecanismo para detectar pagos pendientes de registración que utilicen este medio de pago.

Para ello el auditor necesitará un listado de cheques en cartera del sistema y deberá cruzar los valores físicos con este listado. La presencia de cheques en el reporte de valores que no estén físicamente en la tesorería podría indicar la falta de registración de pagos con cheque de terceros, depósito de los mismos o extravío.

Efectivo: Los arqueos sorpresivos de efectivo son útiles para detectar cualquier tipo de irregularidad. Un sobrante de efectivo podría indicar pagos registrados que en la realidad no existieron. Un faltante, por otro lado, podría indicar la falta de registro de pagos, sin embargo las causas de los faltantes y sobrantes no se limitan solamente a cuestiones relacionadas con pagos.

El auditor debe analizar qué herramientas tiene el tesorero a los fines de controlar sus movimientos. Es usual que cada sistema ofrezca una planilla de tesorería donde tenemos ingresos de efectivo, pagos y un saldo final de efectivo que se traslada al día siguiente. A su vez, el tesorero consigna el dinero que tiene en su poder realmente y el sistema lo compara con el saldo de efectivo teórico determinando de esta manera un sobrante o faltante de tesorería.

El auditor debe cerciorarse de que nadie que maneje fondos pueda realizar ajustes al efectivo ya que este es un medio para ocultar maniobras fraudulentas. Si se determinara que el tesorero no cuenta con herramientas apropiadas para reflejar los movimientos registrados y/o pudiera realizar ajustes a los medios de pago, el auditor deberá informar esta situación considerando un riesgo inherente en el manejo de fondos elevado.

En resumen, al controlar el efectivo con el objetivo de analizar la falta de registración de pagos, se debería realizar un arqueo y comparar los resultados con el efectivo teórico a ese momento. También se podrán analizar las planillas soporte de tesorería en el caso que existan siempre teniendo en cuenta que quien maneja fondos no debería poder realizar ajustes a los mismos.



Se debe recomendar que personal externo a tesorería realice periódicamente arqueros de efectivo registrando las diferencias que pudieran surgir.

Transferencias bancarias: Un procedimiento de auditoría aplicable para detectar falta de registro de pagos realizados por medio de transferencias es revisar las conciliaciones bancarias.

En ellas el auditor podría encontrar como diferencias permanentes pagos pendientes de registración.

Sin perjuicio de lo mencionado en el párrafo anterior, el auditor debe asegurarse que quien concilia los bancos no sea personal de tesorería, es decir, que la separación de funciones sea adecuada.

Por último, puede aplicarse un procedimiento de re-desempeño, es decir, el mismo auditor podría conciliar las cuentas bancarias para verificar que las conciliaciones realizadas por el ente son correctas.

## **7-Resultados obtenidos y mejoras propuestas**

En esta sección se explicarán los resultados obtenidos y cuestiones observadas al realizar el trabajo de auditoría de Pago a Proveedores objeto de este ensayo en un caso real.

Como se menciona en la sección anterior, el primer trabajo realizado fue un relevamiento exhaustivo del circuito de cuentas a pagar con el fin de obtener un conocimiento del funcionamiento del mismo y poder detectar aquellos puntos débiles que hacía que el proceso sea inestable y susceptible a errores u omisiones que terminaran por generar saldos de cuentas erróneos, pagos duplicados, pérdidas de descuentos por pronto pago, proceso extremadamente largo, entre otros.

En función al relevamiento realizado se propuso incorporar una persona con la función de cotejar los remitos emitidos por proveedores con los partes de entrada de mercadería a fin de detectar errores de ingreso de mercadería y, una vez controlados, enviarlos al sector de cuentas a pagar para que sean adjuntados a la factura correspondiente. Se propuso que las facturas sean contabilizadas una vez tengan adjuntas el remito y partes de entrada lo que permitió asegurarse de que se contabilizan y pagan comprobantes cuya mercadería arribó en buenas condiciones a los depósitos del ente.

Este cambio a nivel estructura y función trajo aparejado consigo el hecho de tener seguridad de lo que se paga, mayores controles y eliminar actividades engorrosas que consistían en adjuntar las facturas contabilizadas con los remitos archivados y reclamar diferencias en precios o mercaderías con semanas y hasta meses después de haberse concretado la operación. A su vez permitió tener más ordenado el archivo de documentación.

Se demostró la importancia de conciliar periódicamente las cuentas de proveedores de tal forma de reclamar en forma oportuna diferencias que pudieran surgir como por ejemplo en retenciones que el proveedor no reconoce oportunamente.

Se propuso realizar un seguimiento de las facturas canceladas en tiempo y forma y las Notas de Crédito por descuentos que deberían llegar a través de planillas especialmente diseñadas al efecto. Esto permitió no solo saber a ciencia cierta qué NC deben ser generadas por el proveedor y a qué facturas imputarlas, sino también cuantificar los descuentos que se estaban perdiendo por tener una mala calidad de pago.

Se recalcó que si bien es responsabilidad de cada empleado el realizar su labor de la mejor manera, siempre debe existir un ambiente de control donde los niveles gerenciales deben exigir que las normas de control interno se cumplan, pidiendo rendición de cuentas de forma periódica, ya que si la persona percibe que los niveles directivos y gerencias medias no dan la debida importancia a estos temas, difícilmente el personal operativo involucrado lo haga.

Desde la perspectiva de tesorería se propuso que el tesorero tenga lista, con al menos un día de anticipación, la documentación que debe ser cancelada. Se determinó que el tesorero debe poder ver las facturas con sus remitos y partes de entrega correspondientes antes de generar las órdenes de pago correspondientes.

A su vez, se recomendó que personal ajeno a tesorería, realice periódicamente arqueos de cheques y de efectivo, así como control de chequeras informando sobre los resultados a tesorería para que explique las diferencias que surgieran y a la gerencia financiera.

Por último, se recalcó la importancia de registrar solamente las órdenes de pago confeccionadas por pagos realmente realizados en el día de tal forma de cerrar diariamente la planilla de tesorería con la que trabaja el ente determinando diferencias de tesorería si las hubiera. En este caso, deberían ser explicadas.

## **Conclusión**

En este trabajo se expusieron distintos métodos para analizar un proceso, en este caso el de “Pago a Proveedores” relevando el funcionamiento del mismo, evaluando el control interno, y probando su operatividad a través de procedimientos de auditoría con los que se detectaron fallas, errores y deficiencias de control con el fin de informar al directorio del ente con las consiguientes propuestas de mejora.

Se utilizaron procedimientos de relevamiento, pruebas de controles, pruebas sustantivas de operaciones y pruebas de detalle de saldos valiéndonos de mapas de riesgo y matrices para evaluar el riesgo de control.

El auditor que realice esta labor debe conocer el ente, su actividad y variables que lo afectan para luego estudiar su estructura de control teniendo presente en todo momento qué controles deberían existir, cuales existen y cómo se podrían remediar posibles deficiencias.

A su vez debe prestar especial atención a una separación adecuada de funciones, pilar fundamental para poder determinar el posible riesgo que enfrenta el ente a fraudes, errores y omisiones.

Se deberá evaluar la metodología seguida por el ente para controlar y gestionar Notas de Crédito por pagos en término, así como por conceptos tales como roturas o averías.

Se vuelve extremadamente importante evaluar las instancias de control sobre las facturas, remitos, partes de entrada y órdenes de compra, así como sobre el precio facturado.

Si el ente tiene un software que trabaja por órdenes de compra, seguramente el control de precios es automático, de lo contrario se debería cotejar el mismo con listas de precios de proveedores aprobadas.

Sin perjuicio de lo expuesto en los párrafos anteriores, hoy en día los entes trabajan en contextos computarizados y esto no escapa al trabajo de auditoría. El auditor tendrá que realizar pruebas en sistema para poder concluir que existen controles automáticos que impiden el ingreso erróneo de datos o duplicación de los mismos cumpliendo con todas las exigencias legales pertinentes.

Luego de haber aplicado todos los procedimientos descriptos, se podrá generar un informe con los distintos hallazgos y propuestas de mejora poniendo el mismo a consideración del directorio.

Tal y como se puede apreciar, al momento de trabajar en asesoría y reingeniería de procesos son totalmente aplicables los conceptos y técnicas contables y de auditoría externa de Estados Contables, pero también es necesario conocer sobre estructura empresarial y administración no debiendo, el auditor, perder la visión desde la perspectiva de la gestión de riesgos corporativos.

En base a todos los conceptos explicados en este trabajo y a las metodologías expuestas, se pudo analizar el proceso y minimizar los riesgos del mismo toda vez que este podía definirse como elevado ya que estamos hablando de un proceso amplio y estratégico para cualquier ente donde no solamente se trata de pagar un comprobante sino de verificar que la mercadería correspondiente llegó en las condiciones especificadas y que el proveedor cumple con la empresa de la misma manera que la empresa cumple con él.

No debemos perder de vista que este proceso se relaciona con el manejo de fondos y si los controles no son fuertes puede dar lugar a hechos ilícitos.

El mal funcionamiento de este proceso lógicamente afecta a la información contable ya que se pueden producir saldos incorrectos en las cuentas de proveedores, mercaderías e inclusive en las cuentas contables que reflejan medios de pago tales como Caja, valores a depositar, bancos entre otras.

Es importante destacar que, a partir de este trabajo de análisis e investigación del circuito, sus tareas, funciones, personal y controles existentes, junto con la colaboración de las distintas gerencias y áreas involucradas pudieron brindarse recomendaciones y pudo mejorarse todo el circuito haciéndolo más seguro, eficaz y eficiente e impactando de manera positiva en la operación diaria y en la planificación financiera.



## Referencias

- 1 ARENS, A; RANDAL, J; MARK, S. "Auditoría un enfoque integral". Ed. Pearson Educación. 2007. Pags.241-243
- 2 Estupiñán G. R., "Control Interno y Fraudes", Ed. Ecoe Ediciones, 2015, Pág. 88.
- 3 ARENS, A; RANDAL, J; MARK, S. "Auditoría un enfoque integral". Ed. Pearson Educación. 2007. Págs. 246-247
- 4 ARENS, A; RANDAL, J; MARK, S. "Auditoría un enfoque integral". Ed. Pearson Educación. 2007. Págs. 270-271
- 5 Bravo, Juan (2008): Gestión de procesos, Santiago de Chile, Editorial Evolución. Pág. 6.

## Bibliografía

- ARENS, A; RANDAL, J; MARK, S. 2007. Auditoría un enfoque integral. 11 edición. México. Pearson Educación.
- CANSLER, L; ELISSONDO, L; GODOY, L; RIVAS, R. 2007. Informe n° 15 Área Auditoría, Auditoría en Ambientes Computarizados. 1 edición. Buenos Aires. FACPCE.
- CARRASCO, J. 2008. Gestión de Procesos. Santiago de Chile. Editorial Evolución SA.
- ESTUPIÑÁN GAITÁN, R. 2015. Control Interno y Fraudes – Análisis del informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales. 3ra edición. Bogotá. ECOE Ediciones.
- MACIAS DE MENDEZ VIDAL, G. 2009. Informe n° 16 Área Auditoría, Riesgo de Auditoría y Significación. 1 edición. Buenos Aires. FACPCE.
- SAMAJA, J.1996. Epistemología y Metodología. Edición Ampliada- 2º Edición. Buenos Aires. EUDEBA.

## AREA II TRIBUTARIA





## INTRODUCCION

De acuerdo a lo prescripto por la Carta Magna, cada provincia debe garantizar su régimen municipal, el cual tiene autonomía administrativa, económica y financiera.

El presente trabajo plantea como objetivo exponer las diferentes limitaciones normativas y controversias que encuentran las administraciones locales subnacionales de orden municipal en oportunidad de hacerse de recursos genuinos para poder hacer frente a sus funciones.

La autonomía municipal implica, entre otras cosas, la posibilidad de autosatisfacerse económica y financieramente. Los municipios no solo deben poder administrar sus propios recursos, sino que también deben contar con ingresos suficientes para poder hacer frente a funciones que les son propias y a aquellas que les han sido transferidas por los niveles superiores de gobierno. Esto no quiere decir que los municipios tomen para sí la atribución de crear tributos que vulneren los principios constitucionales en materia tributaria (legalidad, igualdad, generalidad, proporcionalidad, progresividad, equidad, no confiscatoriedad, razonabilidad y capacidad contributiva, entre otros), sino que los mismos tienen restricciones, las que constituyen un paraguas normativo que parte de la prescripciones de la constitución nacional, pasando por los tratados internacionales y leyes nacionales y culminando en las constituciones, leyes provinciales, acuerdos y pactos fiscales.

En primer término se analizara el régimen municipal Argentino, determinando si los mismos son autónomos o autárquicos.

Con posterioridad veremos las potestades tributarias que emanan de la Constitución Nacional, Provincial y los diferentes acuerdos y pactos fiscales; efectuando el análisis de la Provincia del Chaco en particular.

Para finalizar se analizan los aspectos troncales de la tributación municipal, y la caracterización de las tasas como especie tributaria, determinando los aspectos a tener en cuenta para la creación de las mismas.

## CARACTERIZACION DE LOS MUNICIPIOS

A los efectos de profundizar en la naturaleza, alcances y límites del poder tributario municipal, previamente debemos definir claramente algunos conceptos.

Zucherino nos dice que "... el municipio es una institución natural que nace de forma espontánea y en función de razones de vecindad, generada esta última en el espíritu gregario del hombre" por lo que el derecho positivo no crea al municipio sino que se limita a reconocerlo, dada su condición previa de existencia.<sup>1</sup>

Rosatti ha definido al municipio como "una institución gubernamental autónoma que posee territorio, población y gobierno propio para la autogestión, con el objetivo de atender las necesidades de los vecinos, mejorar la calidad de vida en paz, y propiciar el progreso integral de la Ciudad o distrito que represente"<sup>2</sup>.

Asimismo, de acuerdo a lo establecido por dicho autor, se distinguen los conceptos de Ciudad, Municipio y Municipalidad, considerando a la Ciudad como una realidad social, territorial, económica y política; Municipio como una realidad que surge de atribuciones tales como delimitación de un status jurídico, delimitación de competencias, etc.; y Municipalidad como la representación institucional del municipio.

Por su parte, Urresti define los tres elementos fundamentales que integran el Municipio, tales son: el territorio, la población y el régimen institucional. Con respecto al elemento territorio, en nuestro país se adopta el sistema de radios territoriales, que comprende dos sistemas, a saber:

- Sistema de partido-división política;
- Sistema de ejido.

El sistema de partido-división política se caracteriza por dividir el territorio en partidos o departamentos con un gobierno único en su cabecera, como centro de decisiones políticas, y el Sistema de Ejido por su parte, limita el territorio por el ámbito hasta donde se extiende la prestación de servicios municipales, siendo utilizado por la mayoría de las provincias argentinas y en general es fijado por Ley Provincial. Por su parte, el elemento población es el más utilizado por las constituciones y leyes provinciales, para constituir municipalidades u otras formas de gobierno local, y finalmente, el elemento régimen institucional que caracteriza a los municipios comprende dos sistemas:

- Ley Orgánica; y

<sup>1</sup> Zucherino Ricardo Miguel: *Tratado de Derecho Federal, Estadual y Municipal (argentino y comparado)*, Depalma, t. III, 2da. Ed, Bs. As. 1992, pág. 11.

<sup>2</sup> Rosatti, Horacio; *Tratado de derecho Municipal*, T.I., Rubinzal- Culzoni, Santa Fe 1997.

- Carta o Convención.

El Sistema de Ley Orgánica, a través de la cual las constituciones provinciales establecen que una ley de la legislatura determine las atribuciones y responsabilidades de las municipalidades, fijando el funcionamiento, organización, atribuciones y competencias de las mismas.

El sistema de Carta Orgánica se diferencia del sistema citado precedentemente, por ser los propios integrantes del municipio quienes, previa convocatoria o convención constituyente, determinen la organización y competencia de la municipalidad.<sup>3</sup>

A los efectos de efectuar una correcta caracterización de la naturaleza de este nivel de gobierno, debemos definir claramente los conceptos de autonomía y autarquía. El debate acerca de si los municipios son entes autónomos o autárquicos es casi secular en el derecho argentino.

En una primera aproximación decimos que la "autarquía" significa "gobierno por sí mismo", confundiendo con la "autonomía" que implica la facultad de darse sus propias reglas y regirse por ellas.

La autonomía es la facultad que tiene, en este caso, un orden de gobierno de darse sus instituciones y elegir a sus autoridades a los que algunos autores agregan que también supone un poder de legislación de tipo constituyente.<sup>4</sup>

Pero definida nocionalmente la autonomía nos encontramos con la autarquía que es un poder de administración delegado que realmente no supone facultades constituyentes o legislativas propias.<sup>5</sup>

El ente autárquico tiene atribuciones para administrarse a sí mismo, pero de acuerdo con una norma que le es impuesta, pues el ente no tiene poderes para dictar dicha norma o ley.

## REGIMEN MUNICIPAL EN LA CONSTITUCION NACIONAL

---

<sup>3</sup> Urresti, Estebaj J.; "Reflexiones acerca de la posibilidad de codificar de manera uniforme el procedimiento tributario en las municipalidades argentinas, en obra: "Los procedimientos Tributarios, Provinciales y Municipales y ante la Comisión Arbitral y Federal de Impuestos"; coordinado por Naveira de Casanova Gustavo, J; Ed. Ad-Hoc 2003.

<sup>4</sup> García Belsunce Horacio: *La autonomía de los Municipios provinciales en la reforma de 1994*, Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas, separata de anales, Bs. As., pág. 7.

<sup>5</sup> García Belsunce Horacio: *La autonomía de los Municipios provinciales en la reforma de 1994*, Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas, separata de anales, Bs. As., pág. 7.

En 1853, con la sanción de la Constitución Nacional, se restableció el régimen municipal en Argentina. En su artículo 5º señala que las provincias deben asegurar el “régimen municipal” para que el Estado nacional les garantice el goce y ejercicio de sus instituciones.

*Art. 5 CN: Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional; y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria. Bajo de estas condiciones, el Gobierno federal, garante a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones.*

En cumplimiento de esa manda constitucional, todas las provincias argentinas han regulado el régimen municipal en sus respectivas Constituciones, y sus principios fundamentales se han desarrollado en leyes orgánicas municipales.

Con anterioridad a la reforma constitucional del 1994, la expresión “asegurar el régimen municipal” contenida en el artículo citado art. 5º fue objeto de dispares interpretaciones, configurando una amplia gama de situaciones disímiles que dieron motivo a arduas controversias en la doctrina y jurisprudencia argentinas:

López Ghío que los constituyentes de 1853 entendieron al municipio como un ente natural, toda vez que la referida disposición no impone a las provincias su creación o el establecimiento del régimen municipal, sino que coloca a cargo de éstas la obligación de asegurarlo<sup>6</sup>.

Finalmente la reforma de la Constitución en 1994 incorpora el precepto de autonomía en su artículo 123: “Cada provincia dicta su propia constitución, conforme a lo dispuesto por el artículo 5º asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.”

De esta manera, se puede considerar la existencia en la Argentina de un municipio necesario y autónomo, que debe seguir el régimen representativo y republicano. No obstante, se trata de una autonomía restringida, subordinada a las previsiones que las provincias establezcan en su texto constitucional o en leyes especialmente sancionadas a efecto.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> López Ghío María Candelaria: “Argentina: Algunos aspectos del Régimen Municipal”, en “Régimen Jurídico Municipal en Iberoamérica” coordinado por Cienfuegos Salgado, David. (en línea), México, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la Universidad Nacional Autónoma de México. 2008 <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/6/2545/5.pdf> ISBN 978-970-32-5358-6

<sup>7</sup> Lorena Almada y Cecilia Match: Las tasas municipales en el ámbito Tributario. Editorial la Ley. Ed. 2009; pag. 2

## POTESTAD TRIBUTARIA MUNICIPAL

Cada provincia debe garantizar un régimen municipal, el cual tiene autonomía administrativa, económica y financiera de acuerdo a lo prescripto por la Constitución Nacional.

La autonomía municipal implica, entre otras cosas, la posibilidad de autosatisfacerse económica y financieramente. Los municipios no solo deben poder administrar sus propios recursos, sino que también deben contar con ingresos suficientes para poder hacer frente a funciones que les son propias y a aquellas que les han sido transferidas por los niveles superiores de gobierno. Pero ello no quiere decir que los municipios tomen para sí la atribución de crear tributos que vulneren los principios constitucionales en materia tributaria (legalidad, igualdad, generalidad, proporcionalidad, progresividad, equidad, no confiscatoriedad, razonabilidad y capacidad contributiva, entre otros), ya que dichos municipios deben actuar bajo los límites fijados tanto por la Constitución nacional como por las constituciones y leyes provinciales.

En función de la autonomía administrativa, económica y financiera que debe asegurar cada provincia a sus municipios, Baistrocchi<sup>8</sup> desarrolla dos teorías, *la Teoría de la permisión y la Teoría de la prohibición*.

De acuerdo a la *Teoría de la permisión*, los municipios tendrían competencia para crear tributos, siempre y cuando no se encuentre prohibida por la normativa provincial o supramunicipal, mientras tanto, según la *Teoría de la prohibición*, los municipios no podrían crear ningún tributo, excepto que la normativa provincial lo permite específicamente. Al respecto, dicho autor se manifiesta a favor de la *Teoría de la permisión*, sosteniendo que de lo contrario el art. 123 de la Constitución Nacional, luego de la reforma de 1994, no tendría significado.

No obstante ello, compartimos la opinión de Cogorno<sup>9</sup>, que se pronuncia por una tercer teoría (*Teoría mixta*), a través de la cual los municipios tendrán potestad de crear tributos que estén expresamente permitidos por las Provincias a que pertenecen, pero dentro de las limitaciones que las mismas provincias puedan establecer a través de sus normas locales.

---

<sup>8</sup> Baistrocchi, Eduardo; "La autonomía de los municipios de provincia: sus posibles consecuencias tributarias"; La Ley; T. 1996-D, pag. 1186

<sup>9</sup> Cogorno, Juan P.; "La matriz tributaria municipal. El límite provincial a la potestad municipal"; Revista Impuestos; 2009-13; Ed. La Ley; Pag. 974.

Profundizando un poco más en el tema, citamos a Casas José, quien define el “*requisito de la compatibilidad*” al previsto en las Constituciones provinciales obligando a los municipios a armonizar su régimen impositivo con el provincial.<sup>10</sup>

Por su parte, Cogorno<sup>11</sup> sostiene que las normas provinciales nos permiten definir el marco de su poder tributario, el cual estará representado por la “*Matriz Tributaria Municipal*” definida por dicho autor, determinando la frontera provincial al poder de imperio municipal, compuesta por las normas de las Constituciones Provinciales, Leyes Orgánicas Municipales y Leyes de Coparticipación de cada provincia. En función de dicha matriz podremos definir los alcances y límites a las potestades tributarias de los municipios a los efectos de determinar los tributos que podrá imponer cada municipio, teniendo en cuenta que dicha matriz estará integrada no solo por las Constituciones de cada Provincia, sino que asimismo se extiende a las leyes orgánicas de las municipalidades, y leyes de coparticipación internas.

Por lo tanto, las potestades tributarias municipales dependerán del alcance que dispongan las Constituciones y leyes provinciales pertinentes, debido a que los municipios tienen autonomía relativa, de manera tal, que encontraremos municipios con potestades tributarias amplias, y otras restringidas.

## NATURALEZA Y ALCANCE DEL PODER TRIBUTARIO MUNICIPAL

El art. 5 de la Constitución Nacional establece que cada provincia dictará para sí una constitución bajo el sistema representativo republicano, de acuerdo con los principios, declaraciones y garantías de la Constitución Nacional, y que asegure su administración de justicia, *su régimen municipal*, y la educación primaria. Bajo estas condiciones el Gobierno Federal garantizará a cada provincia el goce y ejercicio de sus instituciones.

Finalmente, la reforma constitucional de 1994 ha completado este proceso de reconocimiento de la autonomía de los municipios a través de la modificación del art. 123 de la Constitución Nacional, estableciendo que cada provincia dicta su propia

<sup>10</sup> Casás, José O.; “Restricciones al Poder Tributario de los Municipios de Provincia a partir de la Ley de Coparticipación Tributaria” en Derecho Tributario Municipal; Ed. Ad-Hoc; 2001. 27  
Cogorno, Juan P.; “La matriz tributaria municipal. El límite provincial a la potestad municipal”; Revista Impuestos; 2009-13; Ed. La Ley; Pag. 974. 28  
Marcos Sequeira y Martín Fernando Zemma, “Facultades tributarias de los municipios: Límites difusos o concretos, tras la reforma constitucional de 1994”, PET Nro. 386 de fecha 26/12/2007, Pags. 1-4.

<sup>11</sup> Cogorno, Juan P.; “La matriz tributaria municipal. El límite provincial a la potestad municipal”; Revista Impuestos; 2009-13; Ed. La Ley; Pag. 974.

Constitución, conforme a lo dispuesto por el art. 5, asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero.

La doctrina ha mantenido criterios encontrados respecto a la naturaleza y alcance del régimen municipal, encontrando algunos autores a favor de la autonomía de los municipios, otros sosteniendo la autarquía de los mismos, o bien un tercer grupo dentro del concepto de autonomía adoptando posiciones intermedias.

Villegas menciona dos corrientes de pensamiento muy bien diferenciadas, una de las cuales sostiene que existe un ente superior (Estado) como ente soberano, en segundo orden se ubican las provincias que son consideradas autónomas por la propia Carta Magna, y las municipalidades se encuentran en un tercer orden de ente estatal. En consecuencia, los municipios al estar subordinados no poseen capacidad jurídica, y por lo tanto, son considerados entes autárquicos.<sup>12</sup>

La segunda corriente doctrinaria citada por Villegas, y sostenida por Giuliani Fonrouge<sup>13</sup> se basa en que las municipalidades son entidades de derecho público estatal que poseen capacidad para dictar sus propias normas dentro del marco normativo general y sin sujeción a las normas provinciales, siendo por ello consideradas entes autónomos.

Por su lado, La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha sostenido que las municipalidades no poseen autonomía, y más precisamente desde el año 1911 donde ha pronunciado que las municipalidades no son más que delegaciones de los poderes provinciales, en la causa "*Municipalidad de la Plata c/Ferrocarril Sud*". A través de dicho fallo, la Corte sienta precedente respecto al carácter autárquico de los municipios, que luego será sostenida por diversos pronunciamientos.

Sin embargo, posteriormente la Corte Suprema de Justicia ha dado un giro sustancial en la causa "*Rivademar*"<sup>14</sup>, diciendo: La necesaria existencia del régimen municipal impuesta por el art. 5º de la Constitución Nacional, determina que las leyes

<sup>12</sup> Villegas, Hector B.; Curso de Finanzas. Derecho Financiero y Tributario; 7ª.edición ampliada y actualizada; Ediciones Depalma; Buenos Aires; 2001.

<sup>13</sup> Giliani Fonrouge, Carlos M.; Derecho Financiero; t.1; 4ª edición, Buenos Aires; 1987

<sup>14</sup> Causa "*Ángela Digna Balbina Martínez Galván de Rivademar c/Municipalidad del Rosario*"; CSJN; Sentencia del 21/3/1989; Fallos: 312:326;

provinciales no solo deben imperativamente establecer los municipios, sino que pueden privarlos de las atribuciones mínimas necesarias para desempeñar su cometido. Si tales entes se encontrasen sujetos en dichos aspectos a las decisiones de una autoridad extraña- aunque se tratara de la Provincial- esta podrían llegar a impedirles desarrollar su acción específico, mediante diversas restricciones o imposiciones, capaces de desarticular las bases de su organización funcional.

Gianotti, se alinea a una tercera corriente de pensamiento que se enrola en la autonomía relativa de los municipios, sosteniendo: “Creemos que debiera aceptarse que la autonomía tiene distintos grados, conforme sean las atribuciones o potestades que posean las municipalidades de cada provincia. Ello deriva en forma lógica de nuestro ordenamiento, ya que si las provincias son autónomas y estas deben reconocer el régimen municipal, reglando el alcance de su autonomía, es claro que aquéllas se encuentran en un grado superior a los municipios, por lo que dicha autonomía será, como lo denominan algunos autores, “relativa”, “de segundo grado”, “semiplena” o simplemente “municipal”, distinta a la provincial y de grado inferior”<sup>15</sup>.

En conclusión, sostenemos que el ordenamiento normativo federal supone una autonomía municipal de carácter relativo, al estar encontrarse sujeta al orden normativo provincial. Un municipio constituye el último eslabón de un sistema de jerarquía estatal en el cual está inserto, y por lo tanto, al cual debe adaptar verticalmente su funcionamiento. En este sentido preferimos volcarnos a la idea de una autonomía coherente con lo conceptual –el municipio dicta sus propias normas a través del concejo deliberante- pero limitada en lo pragmático al orden funcional del país.

## LIMITACIONES AL PODER TRIBUTARIO MUNICIPAL

En línea con lo descrito en los puntos anteriores, concluimos que las municipalidades argentinas gozan de autonomía tributaria en el sentido de no encontrar limitaciones de índole constitucional al crear sus propios impuestos, tasas y contribuciones (salvo las restricciones que sobre el particular puedan precisar las respectivas constituciones provinciales o sus leyes orgánicas, siempre asegurando la autonomía municipal). No obstante, esta libertad se establece en el marco de un sistema de organización republicano y federal del cual se derivan una serie de restricciones a las cuales debe sujetarse. Estas restricciones constituyen un paraguas normativo, que parte

---

<sup>15</sup> Gianotti, Germán Luis; *Tributos Municipales: Efectos distorsivos sobre las actividades empresariales*; Editorial La Ley; Buenos Aires; 2002.



de la prescripciones de la constitución nacional, pasando por los tratados internacionales y leyes nacionales y culminando en las constituciones, leyes provinciales, acuerdos y pactos fiscales.

La Constitución Nacional establece el ordenamiento jerárquico normativo en su artículo 31, implantando la supremacía del derecho federal sobre el derecho local:

Art. 31 CN: *“Esta Constitución, las leyes de la Nación que en su consecuencia se dicten por el Congreso y los tratados con las potencias extranjeras son la ley suprema de la Nación; y las autoridades de cada provincia están obligadas a conformarse a ella, no obstante cualquiera disposición en contrario que contengan las leyes o constituciones provinciales, salvo para la Provincia de Buenos Aires, los tratados ratificados después del 11 de noviembre de 1859.”*

La norma transcrita regula las cuestiones de sustancial relevancia en la organización jurídica de nuestro Estado de Derecho<sup>16</sup>:

1) El principio de supremacía de la Constitución: determina la necesidad de subordinación de todas las normas y actos, tanto públicos como privados, a las prescripciones explícitas o implícitas contenidas en nuestra Carta Magna

2) El orden de prelación de las leyes: establece la relación jerárquica entre la Constitución, leyes y tratados y, en especial, entre estos dos últimos, ya que por el principio de supremacía de la Constitución, tanto leyes como tratados deben subordinarse a ésta.

Siguiendo con esta línea, los límites a las potestades tributarias los podemos agrupar en directos e indirectos. Entendiendo a los directos como aquellos que surgen de la Constitución Nacional, que incluyen aquellos que se encuentran taxativamente incluidos en dicho plexo constitucional, como así también los derecho y garantías que emanan de la parte dogmática del mismo, y de los tratados sobre derechos humanos que tienen jerarquía constitucional luego de la reforma de 1994, conforme artículo 75, inciso 22. Y los límites indirectos surgen del “*derecho intrafederal*” que se relaciona con

---

<sup>16</sup> Sabsay Daniel A. y Onaindia José M.: “La Constitución de los Argentinos”. Editorial Errepar. Buenos Aires. 2009.

la ley de coparticipación federal y los pactos fiscales federales suscriptos entre el Estado Nacional y las Provincias.<sup>17</sup>

### 1.1.1 a) Constitución Nacional

- Competencia exclusiva de la Nación para gravar con derechos de importación y exportación (art. 4 y 75 inc. 1 C.N.).
  - La cláusula comercial (art. 75 inc. 13 C.N.) por la cual le corresponde al Congreso de la Nación reglar el comercio con las naciones extranjeras y de las provincias. Se encuentra un límite al poder tributario, tanto provincial como municipal que interfiera en el comercio interjurisdiccional de bienes y servicios.

En la causa “Transportes Vidal SA c/ Provincia de Mendoza” la Corte sostuvo que el alcance de los principios contenidos en los artículos 9, 10, 11 y 12, y artículo 75 inc. 12 de la CN debe ser fijado en prelación al principio del poder de las provincias para crear impuestos a la riqueza. Dicho poder provincial no es ilimitado, encontrando como límites, la prohibición de aplicar gravámenes discriminatorios que impidan o dificulten el comercio interjurisdiccionales<sup>18</sup>.

- Cláusula del progreso y de la justicia social: Los art. 75 inc.18 y 19 C.N. disponen que corresponde al Congreso proveer lo conducente a la prosperidad del país, el adelanto y bienestar de las provincias, el progreso de la ilustración, desarrollo humano, progreso económico con justicia social, la productividad de la economía nacional, a la generación de empleo, la formación profesional de los trabajadores, la defensa del valor de la moneda, a la investigación y desarrollo y tecnológico, su difusión y aprovechamiento. De este modo, la norma establece que corresponde al congreso proveer al crecimiento armónico de la Nación y al poblamiento de su territorio; promover políticas diferenciadas que tiendan a equilibrar el desigual desarrollo relativo de provincias y regiones.

La cláusula del progreso delega en el Estado nacional la potestad de conceder beneficios y franquicias tributarias en forma temporal con el objeto de promover el desarrollo y el bienestar general de la población.

<sup>17</sup> Almada Lorena y Matich Cecilia (2007), “Tasas municipales cuya base de cálculo incluye ingresos por exportaciones”, Periódico Económico Tributario, 3 de Septiembre de 2007, Editorial La Ley p.3.

<sup>18</sup> Transporte Vidal (1984), Causa “Transportes Vidal c/ Provincia de Mendoza”, sentencia 31/05/1984 de CSJN, Fallos 306:516.

Asimismo, el artículo 125 de la CN otorga a las provincias la atribución de promover su industria, la inmigración, la construcción de ferrocarriles y canales navegables, la colonización de tierras de propiedad provincial, y la introducción y establecimiento de nuevas industrias, la importación de capitales extranjeros y la exploración de los ríos. Al respecto debe entenderse, que resulta aplicable el principio de jerarquía normativa, prevaleciendo la normativa provincial sobre la municipal, y en consecuencia, las provincias podrán eximir, temporal y razonablemente, incluso, de gravámenes municipales, a ciertos sujetos, materiales o emprendimientos<sup>19</sup>.

- Establecimientos de utilidad nacional (art. 75 inc. 30), sobre los cuales se instituye potestad del Poder Legislativo Nacional para su regulación, esto es dictar legislación necesaria para el cumplimiento de los fines específicos de los establecimientos; conservando las provincias y municipios el poder de policía e imposición en tanto el ejercicio del mismo no interfiera con el cumplimiento de aquellos fines.

Las provincias y municipalidades pueden aplicar tributos sobre actos o actividades ejercidos dentro de establecimientos de utilidad nacional enclavados en su ámbito siempre que con ellos no interfieran en el cumplimiento de los fines tenidos en cuenta al establecerlos<sup>20</sup>.

### **1.1.2 b) Tratados internacionales**

Los tratados internacionales tienen jerarquía constitucional, conforme el artículo 75. Inc. 22, segundo párrafo de la CN; condicionando de esta manera las potestades tributarias nacionales, provinciales y municipales.

La autonomía municipal tiene límites no solo en el orden interno, sino además, en el plano internacional, puesto que los ordenamientos emanados de los tratados internacionales constituyen un límite infranqueable a la potestad de los municipios<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Casas, José Osvaldo (2005), "Derecho Tributario Municipal", 1ra. Edición 1ra. Reimpresión, Ed. Add-Hoc, Buenos Aires Junio 2005.

<sup>20</sup> Almada Lorena y Matich Cecilia (2009) "las tasas municipales en el ámbito tributario (Doctrina y jurisprudencia)" 1ª edición, Editorial LA Ley, BS. As. 2009.

<sup>21</sup> Almada Lorena y Matich Cecilia. Obra citada.

### **1.1.3 c) Leyes Nacionales**

Las leyes nacionales sancionadas el Congreso Nacional en ejercicio de las atribuciones conferidas por la CN en su art. 75 inc. 12, 13, 18, 19 y 30) pueden condicionar el ejercicio de las potestades tributarias locales.

### **1.1.4 d) Constitución y Leyes Provinciales**

De lo desarrollado en puntos anteriores, extraemos que las Constituciones provinciales deben garantizar su régimen municipal, obligando a los municipios a armonizar su régimen impositivo con el provincial.

Asimismo, los municipios deben tener presente los alcances y límites de su potestad tributaria a los efectos de determinar los tributos que podrá imponer. Esto es, lo establecido por las Constituciones de cada Provincia, las leyes orgánicas de las municipalidades y leyes de coparticipación internas.

### **1.1.5 e) Leyes Convenio, Acuerdos y pactos fiscales.**

Ante la concurrencia de competencias tributarias ente Nación, provincias y municipios que surge de la Constitución Nacional, se hace necesaria la adopción de mecanismos tendientes a evitar la múltiple imposición y coordinar las competencias tributarias. Es por ello que se han acudido a concertar acuerdos interjurisdiccionales; estos pueden ser horizontales, suscriptos entre las provincias; verticales, cuando son concertados entre nación y una provincia; y mixtos, convenido entre nación y distintas provincias; vertical a nivel inferior, concertado entre Provincias y Municipios.

Los límites indirectos a las potestades tributarias municipales se encuentran establecidos por el “derecho intrafederal”, mediante la ley de coparticipación federal, los pactos fiscales suscriptos entre el Estado Nacional y las provincias, y el Convenio Multilateral.

Asimismo, el mecanismo de coordinación vertical está regulado por la Ley 23.548 “Ley de Coparticipación Federal de Impuestos”. Y el mecanismo de coordinación horizontal por el Convenio Multilateral.

#### **1.1.5.1.1 Ley N° 23.548 de Coparticipación Federal de Impuestos**

La Coparticipación Federal es el sistema mediante el cual el Estado Federal y los Estados Provinciales dividen los ingresos obtenidos mediante la recaudación de impuestos directos o indirectos, determinados por el Congreso de la Nación.

La ley de Coparticipación Federal de Impuestos se encuadra dentro de las denominadas “leyes convenio”, configurando según la doctrina de la Corte el “derecho

intrafederal”, incorporándose al derecho interno de cada Estado provincial una vez ratificado por la legislatura Provincial pertinente, conformando un rango normativo específico dentro del derecho federal, al generarse por un acuerdo entre Nación y provincias, y no siendo posible derogación unilateral por cualquiera de las partes<sup>22</sup>.

En el artículo 9º de La ley de Coparticipación se determina la adhesión por parte de las provincias sin reservas a ella, y la obligación que asumen por sí, y por sus organismos administrativos y municipales de su jurisdicción, sean o no autárquicos, de no aplicar gravámenes locales análogos a los nacionales distribuidos por esta Ley.

En cumplimiento de esta obligación, no se gravarán por vía de impuestos, tasas, contribuciones u otros tributos, cualquiera fuere su característica o denominación, las materias imponible sujetas a los impuestos nacionales distribuidos ni las materias primas utilizadas en la elaboración de productos sujetos a los tributos a que se refiere esta ley (esta obligación no alcanza a las tasas retributivas de servicios efectivamente prestados) estableciendo también una serie de exclusiones a la limitación (impuesto inmobiliario, ingresos brutos, automotores, sellos y otros). A su vez, cada provincia se obliga a derogar los gravámenes provinciales y a promover la derogación de los municipales que resulten en pugna con el régimen de esta ley.

Ahora bien, respecto a los tributos municipales, de la lectura y análisis de la Ley se observa que la misma impone a las provincias las siguientes obligaciones:

- Promover la derogación de gravámenes municipales que resulten en pugna con el régimen de coparticipación federal,
- Suspender la participación en impuestos nacionales y provinciales a los Municipios que no den cumplimiento a lo establecido en la ley,
- Establecer un sistema de distribución de ingresos de la coparticipación a favor de los municipios, debiendo estructurarse asegurando la fijación objetiva de los índices de distribución y la remisión automática de fondos.

García Cozzi, sostiene respecto a los límites que impone el art. 9º, que las provincias y los municipios no pueden aplicar impuestos análogos a los impuestos nacionales que se les coparticipa, y ello implica toda clase de tributos no importando su denominación (siendo las excepciones para las municipalidades las tasas retributivas de servicios); concluyendo que si un tributo que se aplica sobre un municipio no se denomina tasa, por no retribuir un servicio concreto, efectivo e individualizado, y se

---

<sup>22</sup> Abalos María Gabriela (2009), Federalismo fiscal y la potestad tributaria municipal, ed. La Ley Gran Cuyo, Dic. 2009, pag. 1022

superpone con impuestos nacionales, al afectar las mismas materias imponibles y estructurándose con hechos y bases imponibles idénticas, se consideraría inconstitucional<sup>23</sup>.

Concluimos citando el aporte de Lenardon Fernando, el cual compartimos, sosteniendo que deberíamos priorizar la necesidad de armonizar las potestades tributarias nacionales, provinciales y municipales, y restringir en la medida de lo posible dichas potestades. Para ello deberíamos realizar un análisis del sistema tributario vigente, e iniciar la búsqueda de aspectos de capacidad contributiva que no hayan sido absorbidas por las jurisdicciones provincial y nacional<sup>24</sup>.

Al respecto, deben adecuarse los condicionamientos técnicos de las tasas municipales a las pautas tradicionales, como bien sugiere Bulit Goñi, a los efectos de evitar que los municipios continúen aplicando tributos encubiertos bajo la denominación de tasas, sin que se presten efectivamente los servicios públicos divisibles, o que omitan considerar la razonable y discreta proporción que debe existir entre el monto del tributo exigido y el costo del servicio<sup>25</sup>.

#### 1.1.5.1.2 Convenio Multilateral

El Convenio Multilateral tiene por objeto armonizar el ejercicio de las potestades fiscales provinciales, cuando se trata de actividades ejercidas por un mismo contribuyente en una o varias o en todas sus etapas, en dos o más jurisdicciones, pero cuyos ingresos brutos, por provenir de un proceso único y económicamente inseparable deben atribuirse conjuntamente a todas ellas.

Cabe aclarar que este Convenio no se limita "solamente" a armonizar potestades fiscales provinciales con referencia al Impuesto sobre los Ingresos Brutos - de manera tal de distribuir la base imponible entre las distintas jurisdicciones provinciales con el objeto de evitar la doble o múltiple imposición-, sino que también en su normativa se encuentra este tipo de previsiones en materia de tributos municipales.

---

<sup>23</sup> José M. García Cozzi; "La tributación municipal hace necesario un nuevo régimen de coparticipación que sea cumplido (a propósito de recaudar como se pueda y de donde se pueda); PET Nro. 315; 30/12/2004; Pag 6.

<sup>24</sup> Lenardón, Fernando Roberto; "La potestad tributaria de los municipios entrerrianos en la nueva Constitución"; Revista Impuestos; 2010-12; Ed. La Ley; Pág.45.

<sup>25</sup> Bulit Goñi, Enrique; Constitución Nacional y Tributación Local; Tomo I; Ed. Ad-Hoc; 2009; Pags. 592-593

Al respecto, el art. 35 del Convenio Multilateral establece en su primer párrafo que “en el caso de actividades objeto del presente convenio, las municipalidades, comunas y otros entes locales, similares, de las jurisdicciones adheridas, podrán gravar en concepto de impuestos, tasas, derechos de inspección o cualquier otro tributo cuya aplicación le sea permitida por las leyes locales sobre los comercios, industrias o actividades ejercidas en el respectivo ámbito jurisdiccional, únicamente la parte de ingresos brutos atribuibles a dichos fiscos adheridos como resultado de la aplicación de las normas del presente convenio”.

Por su parte, el segundo párrafo de dicho artículo establece que “la distribución de dicho monto imponible entre las jurisdicciones citadas se hará con el arreglo a disposiciones previstas en este convenio si no existiere un acuerdo inter-jurisdiccional que reemplace la citada distribución en cada jurisdicción provincial adherida”.

Finalmente, su tercer párrafo afirma que “cuando las normas legales vigentes en las municipalidades, comunas y otros entes locales o similares de las jurisdicciones adheridas, solo permitan la percepción de los tributos en aquellos casos en que exista local, establecimiento u oficina donde se desarrolle la actividad gravada, las jurisdicciones referidas en las que el contribuyente posea la correspondiente habilitación, podrán gravar en conjunto el ciento por ciento (100%) del monto imponible atribuible al fisco provincial”.

En consecuencia, dicho artículo fija los límites a la potestad tributaria municipal, estableciendo claros lineamientos al respecto:

- los municipios que pertenezcan a una misma provincia no podrán gravar en su conjunto, más ingresos que los que corresponda aplicar por aplicación del convenio. Cabe aclarar que, esta modalidad de distribución de la base imponible municipal surge siempre que la empresa sea sujeto de convenio multilateral a nivel provincial.
- la distribución de dichos ingresos entre los municipios, luego de aplicar el límite citado en el punto precedente, será realizado en función de las disposiciones del Convenio Multilateral, siempre y cuando, no hubiere un acuerdo municipal. Así el art. 57 de la RG (CA) 2/2010 establece que, "En la aplicación del artículo 35 para la distribución de la base imponible intermunicipal, se aplicarán las disposiciones del régimen general o especial según corresponda, conforme a las actividades desarrolladas por el contribuyente".

Es decir que, deja librado por medio de un acuerdo intermunicipal, a los propios Municipios de la Provincia la resolución de esta cuestión, la que por principio general, no podría desbordar o extralimitar el límite impuesto por el primer de los párrafos del artículo 35 del C.M. Pero, ante la falta de este acuerdo intermunicipal, rigen las disposiciones del Convenio Multilateral para distribuir la base.

- Debe tratarse de tributos establecidos sobre la base de ingresos brutos del contribuyente, es decir, no resulta aplicable cuando el municipio haya decidido aprehender otras exteriorizaciones de capacidad contributiva, por ejemplo, superficie del establecimiento, personal ocupado, consumo de energía eléctrica consumida, etc. (art. 62 RG (CA) 2/2010). De esto resulta que si la base imponible no son los ingresos, no se aplica el art. 35 de CM.

- En el caso de que las normas locales permitan únicamente aplicar el tributo en los municipios donde hubiere local habilitado, dichos municipios en que el contribuyente posea local, podrán gravar en conjunto, el total de los ingresos atribuidos a la provincia. Hay distintas resoluciones de Comisión Arbitral en donde se ha interpretado que resulta imprescindible la existencia de una norma de rango provincial, que cumpla el requisito establecido en el tercer párrafo del art. 35 del CM (es decir que, solo permita la percepción de los tributos en aquellos municipios donde exista local, establecimiento u oficina donde se desarrolle la actividad gravada).

Ahora bien, cabe cuestionarse ¿qué pasaría si un municipio intenta sustituir el régimen aplicado por el contribuyente a nivel provincial por no compartir el criterio utilizado por este? O si fuera peor, que la dirección tributaria de un municipio no comparta los mismos criterios que la Dirección de Rentas de la Provincia a la que pertenece en cuanto a aplicación de coeficientes o distribución de bases.

Por ello, se estableció en el art. 60 de la RG (CA) 1/2010, "... cuando el contribuyente tribute en la Provincia un criterio no coincidente con el sostenido por la municipalidad, es la propia Comisión Arbitral quien pondrá en conocimiento a la Provincia de tal situación para que ésta realice lo que estime procedente".

Es decir, que por tratarse de tributos autodeclarados por el contribuyente, hasta que la jurisdicción provincial no impugne el criterio seguido por éste, y dicha impugnación no quede firme, debe presumirse que la Provincia "consiente" el



encuadre efectuado por el contribuyente en los regímenes especiales o generales, según corresponda<sup>26</sup>.

Asimismo, creemos que en los casos de controversia en la revisión de los criterios de atribución de ingresos (en el caso de los regímenes especiales) o del cálculo del coeficiente unificado (en el caso del régimen general) o de las fechas de alta o baja de la jurisdicción provincial, el único nivel jurisdiccional competente para revisar estos criterios es la Provincia, ya que a los Municipios sólo le compete la revisión del convenio intermunicipal.

#### 1.1.5.1.3 Pacto Fiscal Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimiento.

El Pacto Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimiento, firmado el 12/8/1993, a través del Anexo I del Decreto 1807/93 y ratificado luego por las provincias, en su segundo punto del acto declarativo primero establece el compromiso de derogar las tasas municipales, haciendo un distingo entre las que recaigan sobre los mismos hechos económicos que alcanzan ciertos impuestos provinciales detallados en el mismo acto declarativo, y las que no constituyan la retribución de un servicio efectivamente prestado, o cuando excedan el costo que derive de su prestación<sup>27</sup>.

De esta manera, el pacto Federal restringe las atribuciones municipales en materia tributaria operando como límites a su poder de imposición configurando una manifestación del federalismo de concertación.

#### REGIMEN MUNICIPAL EN LA CONSTITUCION DE LA PROVINCIA DE CHACO.

La Provincia de Chaco, en cumplimiento con el mandato constitucional (Art. 5 CN), ha regulado el régimen municipal en su Constitución Provincial, y los principios fundamentales se han desarrollado en la ley orgánica municipal N° 4.233 y cartas orgánicas municipales en caso de corresponder.

Así en su artículo 182 la CPCH dota de autonomía a sus municipios, otorgándoles de esta manera, la facultad de dictarse sus propias normas y regirse por

<sup>26</sup> Dra. Andrea Rosana Quintana, Contadora Pública, Integrante de la Redacción Fiscal de Editorial La Ley, columna el cronista.com, edición impresa el 12/10/2010

<sup>27</sup> Milton S. Bonacina, "La potestad tributaria municipal", PET Nro. 319 de fecha 28/02/2005; Ed. La Ley, págs. 7.

ellas, limitando su alcance y contenido a las prescripciones de la Constitución Nacional, ley orgánica o carta orgánica municipal si correspondiere.

*Régimen Municipal Art. 182. - Todo centro de población constituye un municipio autónomo, cuyo gobierno será ejercido con independencia de otro poder, de conformidad con las prescripciones de esta Constitución, de la ley orgánica que dicte la Cámara de Diputados o de la Carta Orgánica Municipal, si correspondiere.*

Ley Orgánica Municipal del Chaco, ley N° 4233, de 1995 Artículo 3.- *La autonomía municipal establecida en el artículo 182 de la constitución provincial 1957-1994, significa instaurar un gobierno municipal dotado esencialmente de la facultad de disponer de sus bienes y recursos, del cumplimiento de sus fines propios y de la organización y administración de los servicios locales; conformando un régimen autónomo de carácter técnico administrativo y funcional que convierte a los municipios en factores de la descentralización territorial.*

A su vez, de acuerdo a lo desarrollado en puntos anteriores, los límites indirectos a las potestades tributarias municipales se encuentran establecidos por el “derecho intrafederal”, mediante la ley de coparticipación federal (mecanismo de coordinación vertical), los pactos fiscales suscriptos entre el Estado Nacional y las provincias, y el Convenio Multilateral (mecanismo de coordinación horizontal).

En efecto, el artículo 9 de la ley de Coparticipación Federal de Impuestos impone a las provincias, entre otras cosas, la obligación de no aplicar gravámenes locales análogos a los nacionales distribuidos por esta Ley y a promover la derogación de los municipales que resulten en pugna con la ley.

Siguiendo con esta línea el Pacto Federal para el Empleo, la Producción y el Crecimiento, suscripto el 12/08/1993 entre el gobierno nacional y las provincias, establece el compromiso de derogar las tasas municipales, haciendo un distingo entre las que recaigan sobre los mismos hechos económicos que alcanzan ciertos impuestos provinciales, y las que no constituyan la retribución de un servicio efectivamente prestado, o cuando excedan el costo que derive de su prestación.

Asimismo, vemos como la Constitución de la Provincia del Chaco expresa en su artículo 61 que en una misma fuente no podrán superponerse gravámenes de igual naturaleza, sean los mismos nacionales, provinciales o municipales cumplimentando de esta manera las limitaciones a sus potestades impuestas por la ley de coparticipación y el pacto federal para el empleo, la producción y el crecimiento.

Sumado a ello, se observa que establece acordar con Nación y municipalidades la forma de percepción de tributos para evitar la múltiple imposición, reconociendo así los mecanismos de coordinación vertical y horizontal existentes.

Superposición de Impuestos Art. 61. - *En una misma fuente no podrán superponerse gravámenes de igual naturaleza o categoría, aunque la superposición se opere entre impuestos nacionales, provinciales y municipales. La Provincia, a fin de unificar la legislación impositiva y evitar la doble imposición, convendrá con la Nación y municipalidades la forma de percepción de los impuestos que les corresponda recaudar.*

En cuanto a las facultades impositivas, el Art. 196 de la CPCH reconoce la autonomía tributaria de los municipios de la Provincia reglando el alcance y contenido de su potestad, en el marco de un sistema de organización republicano y federal. Es por ello que le otorga cierta libertad de imposición respecto de personas, bienes o actividades sometidas a su jurisdicción siempre y cuando atiendan a las restricciones de impuestas por la ley o carta orgánica y la incompatibilidad de gravámenes municipales, provinciales y nacionales. Aquí se pueden observar claramente dos limitaciones: la territorialidad-personas, bienes o actividades sometidas a su jurisdicción-; y la no imposición de gravámenes de igual naturaleza - incompatibilidad de gravámenes municipales, con los provinciales o nacionales-.

Facultad impositiva Art. 196.-*Los municipios ejercerán sus facultades de administración y disposición de las rentas y bienes propios así como la imposición respecto de personas, bienes o actividades sometidas a su jurisdicción, sin perjuicio de la reglamentación que establezca la ley o la carta orgánica, en cuanto a las bases impositivas y a la incompatibilidad de gravámenes municipales, con los provinciales o nacionales.*

Finalmente, el art. 197 establece taxativamente cuáles son los recursos con los que contarán los municipios para hacer frente a sus funciones y obligaciones, compuestos por impuestos, tasas y contribuciones y en su inc. 2 establece que las tasas municipales deben constituir la retribución de un servicio efectivamente prestado, en consonancia con lo acordado en el Pacto Federal para el empleo, la producción y el crecimiento.

Recursos municipales Art. 197. - *Son recursos municipales:*

1. *El impuesto inmobiliario sobre bienes raíces ubicados en el municipio y al mayor valor de la tierra libre de mejoras.*

2. *Las tasas y tarifas por retribución de servicios que preste efectivamente el gobierno municipal o el canon correspondiente de los prestados por terceros.*



Dentro de los transferidos por otros niveles de Gobierno ubicamos a los fondos recibidos por la coparticipación de impuestos y por la participación en las regalías, si correspondiere. Éstos resultan de transferencias automáticas.

Eventualmente, incrementan los recursos municipales los aportes del tesoro nacional (ATN) creados por el artículo 3, inciso d), de la ley 23548, de coparticipación federal de impuestos, con el 1% del total de los montos recaudados a distribuir.

Si bien se originaron para atender situaciones de emergencia y desequilibrios financieros de los gobiernos provinciales, en reiteradas oportunidades son dirigidos a los municipios desde el Ministerio del Interior, que es la jurisdicción encargada de su asignación.

De acuerdo a lo expuesto en el ítem Limitaciones a la potestad tributaria municipal, simplificamos en análisis centrándonos en los tributos municipales, diciendo que:

- los municipios no pueden establecer tributos análogos a los impuestos nacionales coparticipables, excepto que se traten de “tasas retributivas de servicios efectivamente prestados”. (Ley de Coparticipación Federal 23.548).
- las tasas municipales deben constituir la retribución de un servicio efectivamente prestado, no pudiendo exceder el costo que derive de su prestación. (Pacto Federal para el empleo, la producción y el crecimiento).
- En materia de impuestos, los municipios se ven impedidos de gravar idéntica materia imponible que los impuestos nacionales coparticipables, motivo por el cual la facultad de imponerlos se encuentra reducida a la mínima expresión.

Si bien las comunas gozan de la posibilidad de establecer tanto impuestos como tasas y contribuciones, los municipios tradicionalmente en Argentina han utilizado a las tasas como su fuente casi exclusiva de recursos tributarios<sup>28</sup>; y esto es así porque aunque estén habilitados para el cobro de impuestos, dicha facultad se ve reducida al mínimo, o bien deja de existir, ya que en la práctica no quedan materias

---

<sup>28</sup> ALVAREZ ECHAGUE, Juan M.: "Los municipios, las tasas y la razonable proporcionalidad entre lo recaudado y el costo del servicio", en: CASAS, Osvaldo J., coord., Derecho Tributario Municipal, primera edición, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, 2001, p. 245

imponibles para gravar, ello en virtud del régimen de coparticipación federal de impuestos como limitativo de las facultades impositivas de los municipios<sup>29</sup>.

Dino Jarach define la tasa como un tributo caracterizado por la prestación de un servicio público individualizado hacia el sujeto pasivo<sup>30</sup>.

Bulit Goñi entiende por tasa a la prestación pecuniaria coactiva que el Estado puede exigir mediante ley, a cambio de la prestación efectiva de servicios públicos divisibles, y guardando razonable y discreta proporción con el costo global de los mismos.<sup>31</sup>

En la causa “*Compañía Swift de La Plata c/Nación*”<sup>32</sup> la Corte ha reconocido la naturaleza tributaria de las tasas, estableciendo que “*todo tributo es una contribución obligatoria en dinero, destinado a fines públicos; las tasas no son objetables sino válidas por corresponder a un servicio que es también de beneficio general. Este beneficio general no impide, por otra parte, que el servicio se preste concretamente a determinados contribuyentes, como ocurre con la provisión de agua, la limpieza de calles, la recolección de residuos, el alumbrado y aun el sellado de actuación, porque es esa la manera con que la higiene, la seguridad y la paz pública se tutelan. Es por eso que la exigencia del gravamen a tales concretos contribuyentes se justifica racionalmente*”.

Dada la naturaleza jurídica de las tasas, a los efectos de crearlas, el municipio debe cumplir determinados requisitos:

- Establecerlas por ordenanza del Concejo Deliberante,
- Que corresponda a la efectiva prestación de un servicio por parte del municipio,
- Que dicho servicio sea prestado en forma particularizada en el contribuyente,

<sup>29</sup> ALVAREZ ECHAGUE, Juan M.: "Los municipios, su status jurídico y sus potestades financieras y tributarias en el marco de la Constitución reformada", IMPUESTOS, 1999, LVII-B, p. 2451; "La potestad tributaria a partir del concepto constitucional de autonomía", Periódico Económico Tributario, año 2005, p. 214.

<sup>30</sup> Jarach, Dino: "Finanzas Públicas y Derecho Tributario" Editorial Abeledo Perrot – Bs As. 1996

<sup>31</sup> Bulit Goñi, Enrique: "Acerca de la tributación local en Argentina" en Ollero, Gabriel Casado (coord.): "La financiación de los Municipios. Experiencias comparadas." Editorial Dykinson, Madrid, 2005

<sup>32</sup> Causa "Compañía Swift de La Plata SA c/Nación"; Fallos: 251:50.

- Que la cuantía de la tasa sea proporcional al costo del servicio, y no sea fijado en función a las técnicas utilizadas para determinar los impuestos, debiendo guardar una relación razonable con el costo del servicio particularizado en el contribuyente.<sup>33</sup>

### La tasa y el servicio público a cargo de estado

Es requisito esencial de la tasa que la prestación que se exige sea como contrapartida de la realización por parte del Estado de servicios públicos divisibles, es decir, servicios en los que puede ser cuantificado el costo de los mismos, al menos aproximadamente, en cabeza de cada sujeto pasivo. Es decir, debe tratarse de: "...servicios susceptibles de ser divididos en unidades de consumo o de uso..."<sup>34</sup>

Como es obvio, al ser la tasa una especie de tributo, el pago de la misma es impuesto por el Estado en forma coactiva, por lo cual puede ser exigido administrativa y/o judicialmente por el ente que la impone, más allá de la voluntariedad o interés del sujeto pasivo en recibir la prestación, ya que aún cuando el sujeto no utilice el servicio público de que se trate, en algunos supuestos, debe igualmente abonar el tributo<sup>35</sup>.

Existen tasas que se cobran para financiar servicios públicos *uti universi*, que se brindan a la totalidad de la población vinculada o que, dicho de otro modo, son aquellos que benefician a toda la comunidad y que, por ende, benefician también al sujeto pasivo en forma individual. Basta con que el servicio se encuentre organizado y se preste para que sea exigible el pago de la tasa, siendo claro ejemplo de ello lo que sucede con la tasa de alumbrado, barrido y limpieza, donde todos los habitantes de un municipio reciben esos servicios, siendo imposible brindarlo quienes lo requiera y no hacerlo a quien no esté interesado, por lo cual, y dado los intereses públicos en juego, la exigibilidad del aporte para el sostenimiento del servicio a la totalidad de los habitantes de la comuna deviene necesario y absolutamente razonable.

<sup>33</sup> Arruvito Pedro Adolfo (2006) Tasas municipales sobre la radiofusión. Cobro por utilización del espacio público aéreo en las empresas de TV por cable” Periódico Económico Tributario N° 340. Ed. La Ley, 12/01/2006.

<sup>34</sup> Ramón Valdés Costa, “Curso de Derecho Tributario”, Depalma - Marcial Pons, 1996, pág. 146.

<sup>35</sup> Fallos 251:230.

Distinto es el supuesto de aquellos servicios *uti singuli*, los que son individualizables y prestados a los sujetos en virtud de su requerimiento, y por los que debe abonarse una tasa determinada, como por ejemplo en el caso de la expedición del registro para conducir o la inscripción en registros existentes, donde el hecho imponible se configura por la solicitud del servicio y la prestación que se realiza. Es decir, en estos casos la voluntariedad del sujeto en recibir la prestación es requisito *sine quanon* para el cobro de la tasa.<sup>36</sup>

### La afectación de lo recaudado

Valdés Costa adopta una posición particular sobre esta cuestión relacionada con el destino de lo recaudado por el pago de las tasas, ya que sostiene en su obra que los ingresos dinerarios que se obtienen deben tener destino específico a la prestación del servicio público con que se vincula; es decir, lo recaudado por una tasa determinada debe ser destinado a financiar el servicio público divisible que origina el pago coactivo de una prestación dineraria a cargo del sujeto pasivo.<sup>37</sup>

Pero es claro que según los principios presupuestarios de generalidad<sup>38</sup>, unidad de caja y de no-afectación específica de recursos a gastos públicos, el monto de lo recaudado por las tasas debe ingresar a la única caja o tesoro de la hacienda pública, donde además confluyen el resto de los recursos estatales para que luego de allí salgan los fondos para solventar todos los gastos públicos.

### La prestación: ¿efectiva o potencial?

Existen discrepancias respecto al carácter de la prestación de servicios realizadas por los municipios, respecto a si la misma debe ser potencial o efectiva. Al respecto, la jurisprudencia se ha pronunciado favorablemente en favor de la efectiva e individualizada prestación del servicio para la procedencia de la tasa, siendo uno de sus principales precedente, la causa “*Compañía Swift de la*

---

<sup>36</sup> Juan Manuel Álvarez Echagüe, “Los Municipios, las tasas y la razonable proporcionalidad entre lo recaudado y el costo del servicio”

<sup>37</sup> Ídem 56

<sup>38</sup> Adolfo Atchabahian, (citado por Juan Manuel Álvarez Echagüe) : “Régimen jurídico de la gestión y del control de en la hacienda pública”, Depalma, 1996, pág. 157. Sobre la regla de la generalidad señala que “La regla de la generalidad puede enunciarse diciendo que el presupuesto debe ser único e incluir en él todos los gastos y recursos de la hacienda pública, sin compensación entre ellos y sin afectación específica particular de los segundos a los primeros” (la negrita es agregada).



*Plata c/Nación*<sup>39</sup>. En dicha causa, referida a la pretensión del municipio de cobrar una tasa por tareas de inspección sanitaria, la Corte sentenció que dichas tareas corresponden a servicios públicos que se caracterizaban por poseer un interés general, y en consecuencia, sostiene que dicha tasa es legítima, aunque el particular carezca de interés en gozar de la prestación de dichos servicios.

Sostiene Juan Manuel Álvarez Echagüe, en concordancia con lo sostenido por Giuliani Fonrouge, Valdés Costa y Villegas, que aun cuando no se particularice en una persona, pero siempre que el servicio se preste en forma efectiva, la tasa se torna exigible. Por ejemplo, en la tasa por inspección, seguridad e higiene, la actividad de la comuna consiste en controlar que los comercios y locales industriales y profesionales se encuentren mantenidos en buena forma y de acuerdo a las normas vigentes para el caso, lo cual deviene en un beneficio para toda la comunidad, esto es, el relacionado con el mantenimiento de la salubridad pública. Es por ello que, más allá de que a un comercio determinado no se le efectúe la inspección correspondiente, basta con que la misma ocurra en otros establecimientos y que en cualquier momento pueda hacerse en el local de ese comerciante para que sea exigible el pago del tributo, pues aun cuando no se realice prestación efectiva en cabeza de un sujeto pasivo en particular, el servicio se presta y, por ende, se cumple con la finalidad de proteger la seguridad y salubridad de la población.

Consideramos que para determinar la legitimidad del cobro de una tasa cuando el servicio no se presta efectivamente, se debería analizar caso concreto y las particularidades del mismo.

## CONCLUSIONES

Llegados a este punto, resulta interesante exponer algunas reflexiones finales sobre lo tratado:

---

<sup>39</sup> Causa “Compañía Swift de La Plata SA c/Nación”; Fallos: 251:50.

- La problemática municipal no ha sido adecuadamente analizada en nuestro país, ya que, en general, los estudios que tienen que ver con el federalismo fiscal se refieren casi con exclusividad a la relación entre la Nación y las provincias.
- En estas últimas décadas los municipios se hicieron cargo de funciones que le correspondían a las provincias o incluso a la Nación, sin asignárseles las correspondientes fuentes de financiamiento. Esos servicios públicos indivisibles que se deben prestar solamente pueden ser financiados con impuestos, atento que las tasas, por su naturaleza jurídica, solventan servicios públicos divisibles.
- Ahora si bien los Municipios reciben partes de coparticipación tanto nacional como provincial, los mismos no alcanzan para hacer frente a tales servicios,
- Está claro que el desfinanciamiento municipal es estructural, contando con herramientas financieras propias (tasas y contribuciones) que solo le permiten solventar servicios públicos divisibles y algunas obras públicas, pero no con las necesarias para cubrir todos los servicios que están a su cargo.
- Lamentablemente la escalada fiscal actual que se viene dando en el ámbito municipal se acrecentará en tanto no se adopten políticas tributarias de fondo que permitan reformular el federalismo fiscal argentino.
- Los municipios argentinos tienen muy pocas alternativas para aumentar los ingresos que obtienen de jurisdicción municipal con el marco jurídico vigente.

## RECOMENDACIONES

En general

- Las provincias, además de asegurar la plena vigencia del régimen municipal autónomo deben asumir la responsabilidad de coordinar los sistemas financieros en sentido horizontal (entre los municipios de la misma provincia) y vertical (relación provincia municipio) a través de nuevas leyes concordadas con los respectivos gobiernos locales, asegurando la satisfacción equitativa de las necesidades fiscales de todos los municipios, compensando las asimetrías derivadas del distinto grado de desarrollo regional o municipal.
- Por ello, es inevitable definir, por consenso el reparto de “espacios tributarios” para asegurar el ejercicio autónomo de cada nivel de gobierno, mediante un régimen de transferencias verticales y de nivelación que eviten o minimicen las asimetrías entre gobiernos subnacionales. Un criterio para determinar este reparto, podría ser, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades fiscales de cada Municipio.

- Visualizar en un largo plazo la posibilidad de efectuar cambios estructurales que contemplen la celebración de nuevos acuerdos entre la Nación y las Provincias, cuyos compromisos asumidos involucren también a sus municipios, mediante la coordinación de las necesidades particulares de cada uno de los niveles estatales.
- Redefinir un nuevo régimen de coparticipación federal de impuestos, mediante la implementación propuestas de redistribución de fuentes tributarias basadas en el principio de solidaridad, o reformulando el sistema de coparticipación vigente. Descentralizando funciones de manera coordinada y asegure el federalismo garantizando equidad e igualdad en el desarrollo de las regiones.
- 
- En materia tributaria
- Logar una armonización de las normas tributarias entre municipios de la misma provincia.
- Capacitar al personal abocado a las áreas de fiscalización y recupero de los créditos.
- Dotar a los Municipios de un espacio mayor en materia fiscal que le permita reducir su dependencia de los fondos participables tanto de nación como de provincia.
- Promover la rúbrica de convenios con los organismos de recaudación provincial y/o nacional tendientes al desarrollo de políticas fiscales comunes entre las partes, mediante el intercambio recíproco de información de los contribuyentes y asistencia técnica.
- 
- 

#### - RESUMEN

- El presente trabajo plantea como objetivo exponer las diferentes limitaciones normativas y controversias que encuentran las administraciones locales subnacionales de orden municipal en oportunidad de hacerse de recursos genuinos para poder hacer frente a sus funciones.

Cada provincia debe garantizar un régimen municipal, el cual tiene autonomía administrativa, económica y financiera de acuerdo a lo prescripto por la Constitución Nacional.

Los municipios argentinos cuentan la facultad para autodeterminarse en materia financiera y tributaria permitiendo contar con los recursos suficientes para atender las funciones que les son inherentes. No existe limitación constitucional para en ejercicio de su poder tributario puedan establecer impuestos, además de las tasas y contribuciones; salvo las restricciones impuestas por las constituciones provinciales o sus leyes orgánicas, siempre asegurando la autonomía municipal.

De esta manera, los sucesivos pactos y leyes convenio de coordinación financiera entre la nación y las provincias han impuesto limitaciones al poder tributario, disminuyendo su capacidad de contar con recursos genuinos generando una alta dependencia de los regímenes de coparticipación. Entre las restricciones impuestas encontramos que:

- los municipios no pueden establecer tributos análogos a los impuestos nacionales coparticipables, excepto que se traten de “tasas retributivas de servicios efectivamente prestados”. (Ley de Coparticipación Federal 23.548).
- las tasas municipales deben constituir la retribución de un servicio efectivamente prestado, no pudiendo exceder el costo que derive de su prestación. (Pacto Federal para el empleo, la producción y el crecimiento).
- En materia de impuestos, los municipios se ven impedidos de gravar idéntica materia imponible que los impuestos nacionales coparticipables, motivo por el cual la facultad de imponerlos se encuentra reducida a la mínima expresión.

Si bien los municipios gozan de la posibilidad de establecer tanto impuestos como tasas y contribuciones, tradicionalmente han utilizado a las tasas como su fuente casi exclusiva de recursos tributarios; y esto es así porque aunque estén habilitados para el cobro de impuestos, dicha facultad se ve reducida al mínimo, o bien deja de existir, ya que en la práctica no quedan materias imponibles para gravar, ello en virtud de las numerosas restricciones normativas que les son impuestas.

Por lo expuesto, consideramos que las provincias, además de asegurar la plena vigencia del régimen municipal autónomo deben asumir la responsabilidad de coordinar los sistemas financieros en sentido horizontal (entre los municipios de la misma provincia) y vertical (relación provincia municipio) a través de nuevas leyes concordadas con los respectivos gobiernos locales, asegurando la satisfacción equitativa de las necesidades fiscales de todos los municipios, compensando las asimetrías derivadas del distinto grado de desarrollo regional o municipal.

Por ello, es inevitable definir, por consenso el reparto de “espacios tributarios” para asegurar el ejercicio autónomo de cada nivel de gobierno, mediante un régimen de transferencias verticales y de nivelación que eviten o minimicen las asimetrías entre gobiernos subnacionales. Un criterio para determinar este reparto, podría ser, teniendo en cuenta las necesidades y capacidades fiscales de cada Municipio.

## BIBLIOGRAFIA

- García Belsunce Horacio: *La autonomía de los Municipios provinciales en la reforma de 1994*, Academia Nacional de Ciencias Morales y Políticas, separata de anales, Bs. As.
- Lorena Almada y Cecilia Matich: *Las tasas municipales en el ámbito Tributario*. Editorial la Ley. Ed. 2009;
- Baistrocchi, Eduardo; “La autonomía de los municipios de provincia: sus posibles consecuencias tributarias”; La Ley; T. 1996
- Jarach, Dino: “Finanzas Públicas y Derecho Tributario” Editorial Abeledo Perrot – Bs As. 1996
- Spisso, Rodolfo R.: “Sistemas Tributarios Locales y Coparticipación. Potestad Tributaria de los Municipios y su sujeción a los acuerdos de armonización tributaria federal”. “Derecho Tributario Provincial y Municipal”, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires, 2002
- Almada Lorena y Matich Cecilia: “Las tasas municipales en el ámbito tributario (Doctrina y Jurisprudencia)” – Ed. La Ley, Buenos Aires, 2009 ISBN 978-98703-1409-7 citando a Casás, José O.; De Juano, Manuel; Bulit Goñi, Enrique G. Naveira de Cassanova, Gustavo y Villegas, Héctor B.
- Casás, José Osvaldo: “Naturaleza Jurídica de los Municipios de Provincia – Una trascendente modificación en la doctrina jurisprudencial de la CSJN (Causa Rivademar) y sus implicancias en el campo tributario” Doctrina Tributaria, Errepar, T.X, 1990
- Álvarez Echagüe, Juan Manuel: “Los Municipios, las tasas y la razonable proporcionalidad entre lo recaudado y el costo del servicio” en: Casás, José O.(coord.) "Derecho Tributario Municipal" Editorial Ad-Hoc, 2002
- 24 Rosatti, Horacio: “Tratado de Derecho Municipal”, Culzoni Editores, Santa Fe; cita de Álvarez Echagüe, Juan Manuel:.
- Bulit Goñi, Enrique, en "Autonomía o autarquía de los municipios (sobre las implicancias tributarias de un reciente fallo de la Corte Suprema nacional)", La Ley: 1989-C, 1053, y Losa, N. O., "El derecho municipal en la Constitución vigente", Editorial Abaco de Rodolfo Depalma, 1995
- Bulit Goñi, Enrique G.: “Convenio Multilateral: Distribución de Ingresos Brutos” Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1992
- Villegas, Héctor B. “Principales cuestiones de la tributación en las Municipalidades de Provincia”; Impuestos LV-C-3310

- Villegas, Héctor. “Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario”. Buenos Aires, 1983. Editorial Depalma
- Álvarez Echagüe, Juan Manuel: ob.cit, con cita a Valdés Costa, Ramón: “Curso de Derecho Tributario” Editorial Depalma –Marcial Pons 1996
- *Dra. CPN Nanci Eterovich* “MUNICIPIOS. PODER TRIBUTARIO, ACUERDOS FISCALES Y LA NECESIDAD DE UN NUEVO PARADIGMA.” Para XXLLII Jornadas Tributarias 30 de noviembre, 1 y 2 de diciembre de 2011.
- Dr. (C.P.) Alberto M. Bello. “Los Municipios ante la necesidad de financiamiento.” Para Para XXLLII Jornadas Tributarias 30 de noviembre, 1 y 2 de diciembre de 2011.

## EL NUEVO ROL DEL PROFESIONAL: LA ASESORÍA FISCAL SOBRE LA BASE DE HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO FISCAL

### AREA II: TRIBUTARIA

#### Tema 4: Problemática tributaria en PYMES

**Carla Soledad Foresti**

[carlaforesti@estudiorizza.com](mailto:carlaforesti@estudiorizza.com)

**Sebastián Silvio Rizza**

[sebastianrizza@estudiorizza.com](mailto:sebastianrizza@estudiorizza.com)

**CPCE Río Negro**







Finalizados estos puntos, daremos lugar al análisis en detalle de las que consideramos son algunas de las herramientas más importantes de planeamiento fiscal.

Por último, trabajaremos sobre el nuevo marco que da la Ley de Pymes.

## EL PROFESIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS: ¿UNA PROFESIÓN EN DECADENCIA?

Una de las causas por la cual comenzamos a plantearnos la necesidad del profesional de empezar a trabajar sobre una variable como es la asesoría fiscal, fue el ensayo presentado por los economistas Carl Benedikt Frey y Michael Osborne, de la Universidad de Oxford.

En el mismo, para resumirlo lo más posible<sup>40</sup>, los autores desarrollan qué pasará con el trabajo a medida que vaya evolucionando la tecnología y, sobre todo, cuáles empleos tienen mayor tendencia a ser reemplazados por máquinas en los próximos años.

Entre otras cosas, pudimos ver el interesantísimo dato ligado a los trabajos que menor probabilidad de desaparición tienen.

Como denominador común, pudimos percibir que son aquellos más relacionados a las interacciones humanas, como es el caso del Terapeuta Recreacional, cuya probabilidad de desaparición, según el cálculo, es del 0,28%.

Hasta este punto, todo venía bien. El problema se presentó, al ver los puestos que ocupan aquellos empleos relacionados a los profesionales en Ciencias Económicas y, particularmente, a la liquidación de impuestos.

Probabilidad de desaparición del puesto por computarización del trabajo:

1. Agentes recaudadores de impuestos: 93%
2. Contadores y auditores: 94%
3. Procesadores de información (Data entry): 99%
4. Liquidadores de impuestos: 99%

Si bien entendemos que este trabajo de investigación, debe tomarse con los recaudos del caso y no como una realidad absoluta, no podemos abstraernos de los resultados, los que al menos, nos preocupan.

Siguiendo con la línea de los economistas, un autor argentino (contador) Alejandro Melamed (2017), en su más reciente libro<sup>41</sup> vuelve a retomar estas ideas y va aún más allá.

En este, plantea que las profesiones han pasado a ser “commodities”, por la informatización de los saberes que ha habido en los últimos años.

<sup>40</sup> Puede leerse el ensayo completo en el link de a Universidad: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)

<sup>41</sup> El futuro del trabajo y el trabajo del futuro (2017)

Sin ir más lejos, es una práctica habitual que nuestros clientes se acerquen a ser asesorados, habiendo leído previamente lo que pudieran encontrar sobre el tema en internet (algo que nosotros solemos hacer con los médicos, abogados, etc.).

El problema no sería en sí este, sino ver cómo podemos volvernos competitivos en un mercado que está tornándonos cada vez más prescindibles, teniendo en cuenta que el saber universitario ya está disponible a la mano de todos.

Creemos necesario comenzar a tomar decisiones que, en el caso de que se cumplan estas previsiones, nos permitan continuar ejerciendo la profesión desde otra óptica diferente.

## PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES): NUESTRO NICHOS DE ESTUDIO.

1.1 Para empezar a meternos cada vez más en la opción de la asesoría fiscal, debemos enmarcar nuestro espectro de trabajo y, desde nuestra óptica, consideramos que las Pyme (sobre todo las Micro y Pequeñas), encuadran perfectamente en nuestras pretensiones.

Tenemos que tener en cuenta que en el mercado argentino las Pyme representan el 99% de las empresas en funcionamiento, y que engloban alrededor de un 50% de los puestos de trabajo.<sup>42</sup> Podemos considerarlo un nicho de mercado más que interesante para abordar.

Ahora bien, yendo estrictamente a lo técnico, a los efectos de precisar que es una Pyme, debemos tener en cuenta la definición que de esta hace la Ley 25.300 en su artículo 1: “[...]La presente ley tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

*La autoridad de aplicación deberá definir las características de las empresas que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas, contemplando, cuando así se justificare, las especificidades propias de los distintos sectores y regiones y con base en alguno, algunos o todos los siguientes atributos de las mismas o sus equivalentes, personal ocupado, valor de las ventas y valor de los activos aplicados al proceso productivo.*

*La autoridad de aplicación revisará anualmente la definición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa a fin de actualizar los parámetros y especificidades contempladas en la definición adoptada.*

*No serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas las empresas que, aun reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén*

---

<sup>42</sup> Datos de informe Observatorio Pyme. Informe anual 2015-2016.

*vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos. [...]*”

Dentro de las principales características que limitan el acceso a la hora de encuadrar como Pyme, encontramos las ventas anuales.

Se entiende por ventas totales anuales (según la Resolución 24/2001, modificada por la Resolución 39/2016) el monto que surja del promedio de los últimos tres (3) ejercicios comerciales o años fiscales, según la información brindada por el contribuyente. Se excluirá del cálculo, el impuesto al valor agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder, y se deducirá hasta el cincuenta por ciento (50%) del monto de las exportaciones.

Para considerar a una firma incluida en la categoría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, debemos estar dentro de los montos que establece la norma (modificados por la resolución 103-E/2017):

Tipo	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	4.700.000	3.500.000	12.500.000	10.500.000	3.000.000
<b>Pequeña</b>	30.000.000	21.000.000	75.000.000	64.000.000	19.000.000
<b>Mediana Tramo 1</b>	240.000.000	175.000.000	630.000.000	520.000.000	145.000.000
<b>Mediana Tramo 2</b>	360.000.000	250.000.000	900.000.000	760.000.000	230.000.000

(\*) Ventas expresadas en Pesos

Tomando este parámetro, podremos determinar si la empresa a la que estamos abordando puede ser incluida dentro de la categoría de Pyme o no, y comenzar a trabajar sobre los beneficios que la norma plantea.

Desarrollaremos el tema más en profundidad en la parte 4 del trabajo.

## PARTE 2. EL CONTEXTO TRIBUTARIO ARGENTINO

Es innegable, sobre todo para aquellos que nos formamos en las Ciencias Económicas en el país, que contamos con uno de los sistemas tributarios más complejos del mundo, por la cantidad de

Leyes, Reglamentaciones, Decretos, Circulares y demás, y la estrecha relación que guardan entre ellas.

En este marco introduciremos algunos conceptos que nos deben acompañar tanto en el análisis de las estrategias de planificación fiscal en particular, como en la asesoría tributaria en general.

## PRESIÓN FISCAL

Uno de los puntos más importantes. Si nos apuramos, la razón principal de nuestro trabajo como consultores tributarios.

Con cada peso que ingresa al negocio, un responsable inscripto deberá pagar: el Impuesto al Valor Agregado, Ingresos Brutos, los costos de la mercadería de reventa (o materia prima) en el caso de comercios e industrias, y con lo que resta pagar los sueldos y cargas sociales, que en el caso de las prestadoras de servicios, implica su mayor costo de operatoria.

Una vez que el empresario ha pagado todo esto, debe comenzar a provisionar el impuesto a las ganancias a cancelar al cierre de cada ejercicio comercial (o fiscal para las personas físicas).

Si hacemos una cuenta rápida, antes de pagar nada, el estado ya se está quedando con más del 50% de los ingresos totales.

El caso del monotributista es diferente, porque tiene un impuesto simplificado que paga en forma de canon mensual en concepto de IVA y Ganancias.

Igualmente, los costos relacionados a lo impositivo significarán una parte importante de sus egresos, tal como veremos en el ejemplo de más adelante.

Haciendo un breve resumen de las cargas fiscales con las que debe lidiar el empresario / empleador a la hora de comenzar un negocio:

1. Impuesto al valor agregado (IVA): es el impuesto sobre el que menos se puede planificar. La tarea más difícil recae en lograr que el empresario entienda que su negocio debe estar determinado en valores sin IVA. Presuponer que el IVA que se cobra es pasible de ser invertido o gastado, implicaría un serio problema en el corto plazo, sobre todo si se entra en cesación de pago del impuesto.  
La alícuota actual de IVA general es del 21% (sobre costo neto sin impuestos internos) pudiendo variar a 27% para servicios públicos y 10,5% para determinadas actividades relacionadas con los servicios de salud o venta de artículos de computación.
2. Impuesto a los Ingresos Brutos: el más perjudicial para empresas que han tenido pérdidas en su ejercicio. No tiene en cuenta la diferencia entre las ventas y las compras, sino que

grava directamente las ventas (sin IVA, pero con impuestos internos) que realiza el cliente. Siempre representará un gasto para la empresa.

Varía en su porcentaje dependiendo de la provincia que se esté analizando, así como la actividad del contribuyente.

Tomando a la provincia de Rio Negro como ejemplo, la alícuota general es del 3%, pudiendo reducirse por emplazamiento en parques industriales, o aumentar por nivel de ingresos.

3. Cargas sociales: el impuesto al salario, en concepto de aportes y cargas de la seguridad social. Actualmente, si bien puede variar, el cliente debe tener en cuenta que por cada peso que pague al empleado registrado, deberá adicionar un 40% por sobre esto de Cargas Sociales.

4. Impuesto a las ganancias: la vedette de todos los impuestos. Si tuvimos la suerte de tener ganancia en el ejercicio, el estado se va a quedar con un porcentaje de esta.

Se ingresa al cierre del año comercial (o fiscal) y, en forma anticipada mediante cuotas mensuales (para las sociedades) o bimensuales (para las personas físicas).

En lo que respecta a alícuotas, varía entre el 9% y el 35% para personas físicas, dependiendo del lugar en el que caiga de la tabla para determinar el coeficiente, y es del 35% para las sociedades del artículo 69 de la ley del Impuesto a las Ganancias.

Habiendo analizado los tributos más importantes con los que nos vamos a encontrar a la hora de realizar la planificación fiscal, hay un último “impuesto” dentro de este grupo, que genera una de las mayores distorsiones a la hora de analizar un negocio: la inflación.

La inflación: el impuesto encubierto. Caso práctico.

En estos últimos años, la inflación se ha convertido en uno de los peores enemigos tanto del bolsillo del consumidor, como del empresario que ha debido aprender a planificar sus actividades teniendo en cuenta el aumento sostenido de los precios de la materia prima, las paritarias salariales nacionales (que en el caso de los prestadores de servicios, implican el mayor aumento de sus costos) y los costos generales de la empresa.

Esencialmente, la inflación es el aumento sostenido de los precios y el índice es definido mensualmente por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

Para poder ejemplificar el peso que ha tenido la inflación en un negocio en los últimos 12 meses, tomaremos dos empresas las cuales:

1. La Empresa “A”, ha mantenido sus ingresos en dólares siempre constantes aumentando sus precios con respecto a este índice, mensualmente. Sus costos se han ido aumentando en consonancia con la inflación (con proveedores que han tomado medidas menos

agresivas, con aumentos semestrales) y, para simplificar la ecuación, los sueldos han aumentado en el mismo porcentaje que los costos.

2. La Empresa “B”, no tuvo en cuenta el aumento del dólar, y mantuvo sus precios durante todo el año. Para los costos y sueldos, mantenemos los mismos supuestos que el caso A.

Todos los precios y costos son SIN IVA. Ingresos brutos se tomará la alícuota general de Rio Negro al 3%.

#### Índice de inflación <sup>43</sup>

Mes	Índice	Coficiente	Acumulado
04.2016 (*)	100,00	0,00%	0,00%
05.2016	104,20	4,20%	4,20%
06.2016	107,40	3,07%	7,27%
07.2016	109,60	2,05%	9,32%
08.2016	109,80	0,18%	9,50%
09.2016	111,10	1,18%	10,69%
10.2016	113,70	2,34%	13,03%
11.2016	115,50	1,58%	14,61%
12.2016	116,90	1,21%	15,82%
01.2017	118,50	1,37%	17,19%
02.2017	121,40	2,45%	19,64%
03.2017	124,20	2,31%	21,94%

(\*) Mes Base

#### Cotización del dólar al último día hábil de cada mes<sup>44</sup>

<sup>43</sup> Dato tomado de la página del INDEC: Índices según capítulos de la canasta, bienes y servicios, clasificación de grupos y principales aperturas. Abril de 2016-mayo de 2017. [http://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh\\_ipc\\_06\\_17.xls](http://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/sh_ipc_06_17.xls)

<sup>44</sup> Cotización del Dólar Estados Unidos (DLS) extraídas del histórico de la página web del Banco de la Nación Argentina. Precio de Venta. [www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar)

Mes	Cotización	Coefficiente	Acumulado
04.2016 (*)	14,50	0,00%	0,00%
05.2016	14,20	-2,07%	-2,07%
06.2016	15,20	7,04%	4,97%
07.2016	15,20	0,00%	4,97%
08.2016	15,10	-0,66%	4,32%
09.2016	15,50	2,65%	6,96%
10.2016	15,30	-1,29%	5,67%
11.2016	16,10	5,23%	10,90%
12.2016	16,10	0,00%	10,90%
01.2017	16,10	0,00%	10,90%
02.2017	15,60	-3,11%	7,80%
03.2017	15,60	0,00%	7,80%

(\*) Mes Base

Empresa "A": ajuste de ingresos mensual por cotización del dólar.

Mes	Precio USD	Precio PES	Cto. Vtas	Sueldos	Ing. Brutos	Resultado
04.2016	100,00	1.450,00	- 800,00	- 200,00	- 43,50	406,50
05.2016	100,00	1.420,00	- 800,00	- 200,00	- 42,60	377,40
06.2016	100,00	1.520,00	- 800,00	- 200,00	- 45,60	474,40
07.2016	100,00	1.520,00	- 800,00	- 200,00	- 45,60	474,40
08.2016	100,00	1.510,00	- 800,00	- 200,00	- 45,30	464,70
09.2016	100,00	1.550,00	- 800,00	- 200,00	- 46,50	503,50
10.2016	100,00	1.530,00	- 885,49	- 221,37	- 45,90	377,24
11.2016	100,00	1.610,00	- 885,49	- 221,37	- 48,30	454,84
12.2016	100,00	1.610,00	- 885,49	- 221,37	- 48,30	454,84
01.2017	100,00	1.610,00	- 885,49	- 221,37	- 48,30	454,84
02.2017	100,00	1.560,00	- 885,49	- 221,37	- 46,80	406,34
03.2017	100,00	1.560,00	- 885,49	- 221,37	- 46,80	406,34
<b>Resultado antes de Impuestos</b>						<b>5.255,35</b>
<b>Impuesto a las ganancias 35%</b>						<b>- 1.839,37</b>
<b>Resultado del año</b>						<b>3.415,98</b>
<b>Rentabilidad general sobre Ventas</b>						<b>18,51%</b>

Empresa "B": mantiene mismos precios durante todo el año, desconociendo el aumento inflacionario.



Mes	Precio USD	Precio PES	Cto. Vtas	Sueldos	Ing. Brutos	Resultado
04.2016	N/C	1.450,00	- 800,00	- 200,00	- 43,50	406,50
05.2016	N/C	1.450,00	- 800,00	- 200,00	- 43,50	406,50
06.2016	N/C	1.450,00	- 800,00	- 200,00	- 43,50	406,50
07.2016	N/C	1.450,00	- 800,00	- 200,00	- 43,50	406,50
08.2016	N/C	1.450,00	- 800,00	- 200,00	- 43,50	406,50
09.2016	N/C	1.450,00	- 800,00	- 200,00	- 43,50	406,50
10.2016	N/C	1.450,00	- 885,49	- 221,37	- 43,50	299,64
11.2016	N/C	1.450,00	- 885,49	- 221,37	- 43,50	299,64
12.2016	N/C	1.450,00	- 885,49	- 221,37	- 43,50	299,64
01.2017	N/C	1.450,00	- 885,49	- 221,37	- 43,50	299,64
02.2017	N/C	1.450,00	- 885,49	- 221,37	- 43,50	299,64
03.2017	N/C	1.450,00	- 885,49	- 221,37	- 43,50	299,64
<b>Resultado antes de Impuestos</b>						<b>4.236,85</b>
<b>Impuesto a las ganancias 35%</b>						- 1.482,90
<b>Resultado del año</b>						<b>2.753,95</b>
<b>Rentabilidad general sobre Ventas</b>						15,83%

El ejemplo deja a las claras que tomar una mala decisión, no considerando la inflación, implica una pérdida de dinero irrecuperable para la empresa.

#### EVASIÓN Y ELUSIÓN: LA (CADA VEZ MÁS) DELGADA LÍNEA

Los conceptos de evasión y elusión son quizá uno de los primeros que nos enseñan durante las materias impositivas en la universidad.

La importancia de poder reconocer y diferenciar entre estos dos conceptos, marcará la diferencia entre un profesional que dentro del marco legal hace que su cliente pueda pagar lo justo, a un profesional que mediante un ardid o engaño genera un perjuicio para el fisco.

#### Evasión fiscal

Constituye en sí una actividad ilícita. Implica básicamente el ocultamiento de bienes o ingresos con la finalidad de pagar menos tributo. En nuestra legislación, la misma se encuentra penada por la Ley Penal Tributaria (Ley 24.769) la cual hará una diferenciación básica entre la evasión simple y evasión agravada dependiendo de los montos involucrados en la maniobra delictiva.

En el primer caso, se considerará como evasión simple cuando el monto exceda la suma de \$ 400.000 por tributo y por ejercicio.<sup>45</sup>

El segundo caso, de evasión agravada, desdobra las causales, entre las cuales enumera:

1. Que el monto supere los \$ 4.000.000
2. Que se interpongan terceros para ocultar al actor principal.

<sup>45</sup> Ley Penal Tributaria 24.769. Art. 1

3. Que se utilicen exenciones o desgravaciones fraudulentamente por el monto superior a los \$ 800.000
4. Que hubieran facturas apócrifas de por medio.<sup>46</sup>

Como podemos observar, la diferencia sustancial entre ambos puntos versa sobre los montos por los cuales se hubiera defraudado al estado (los cuales consideramos están un poco desfasados por la desactualización generada por la inflación) y, sobre todo, si el evasor hubiera utilizado un tercero o documentos apócrifos para la maniobra delictiva.

### Elusión fiscal

Si bien no es un concepto que esté muy bien visto por el fisco, la elusión no constituye en sí una defraudación, sino que podríamos definirla como una interpretación de la norma tendiente a la atenuación de la carga fiscal.

En otras palabras: tomar la ley y forzarla lo más que se pueda para que el contribuyente pague lo menos posible sin provocar un perjuicio. Y en este punto, empiezan los problemas.

En primer lugar, debemos decir que al igual que sucede con la evasión fiscal, las Administraciones encargadas de recaudar los tributos tienden a tomar medidas para evitarlas.

Al respecto, hemos visto en estos últimos años, se han estado tomando los recaudos para evitar cualquier medida que pudiera perjudicar la recaudación de los tributos.

Sin ir más lejos, podríamos hacer una línea de tiempo y enumerar:

1. RG 3572/2013, Registro de sujetos vinculados: que tiene por finalidad que aquellos contribuyentes que compartan accionistas o socios, declaren las operaciones que se realicen entre ellos.
2. RG 3685/2014, Régimen de Información de Compras y Ventas: con el objetivo de que todos los responsables inscriptos (salvando contadas excepciones) declaren la totalidad de sus compras y ventas por intermedio de una declaración jurada. El mismo reemplazó a los CITI Compras y CITI Ventas y le dio mayor alcance.
3. Generalización de la factura electrónica: un proceso que comenzó en el 2002 con el objetivo de empezar a almacenar electrónicamente los comprobantes (RG 1361/2002) y que posteriormente escaló a empresas de servicios (RG 2485/2008), luego, a algunos profesionales (RG 3571/2013) y finalmente, a todos los responsables inscriptos (RG 3749/2015).

---

<sup>46</sup> Ley Penal Tributaria 24.769. Art. 2

4. Presentación de las Declaraciones Juradas en línea: primero con el IVA Web (RG 3711/2015) que no solo obliga a presentar por intermedio de la página las Declaraciones Juradas, sino que también hizo necesario comenzar a diferenciar por actividades a las mismas (algo que podía obviarse en el SIAP); luego con el SIFERE Web, que comenzó parcialmente y se generalizó a todos a fines de 2016 (RG C.A. No 16/2016); y, este último año, para algunos casos con la Declaración Jurada de Bienes Personales Web (RG 4052/2017).

Formarnos en materia de asesoramiento tributario sobre la base de herramientas de planificación fiscal, nos permite generar un valor agregado, sin intentar forzar las normas con el riesgo de romperlas.

La delgada línea entre el liquidador y el especialista, es el valor agregado que este último genera.

### PARTE 3. DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS BÁSICAS DE PLANEAMIENTO FISCAL.

Habiendo ya enmarcado nuestra temática de estudio, comenzaremos a definir algunas de las herramientas de planeamiento fiscal que como profesionales debemos tener a mano a la hora de asesorar a las empresas.

#### PARTE 3.1. INSCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DEL CONTRIBUYENTE

##### ELECCIÓN DE LA CONDICIÓN DEL CONTRIBUYENTE ANTE AFIP: EL MONOTRIBUTO COMO PRIMERA ELECCIÓN

Una de las primeras consultas que vamos a recibir de parte de un cliente, es la condición que deberá tener ante AFIP a la hora de facturar. En este sentido, la normativa vigente permitirá, tanto en el caso de sociedades como en el de personas físicas optar entre ser responsable inscripto, monotributista o exento.

Obviaremos el caso de las entidades exentas, y desarrollaremos los dos primeros, que representan la mayor parte del padrón de contribuyentes.

##### El monotributo: nuestra primera opción

El régimen nace en el año 1998 con el objetivo de agrupar a todos los pequeños contribuyentes reemplazando la determinación de la Declaración Jurada de IVA y su pago, así como también la de Ganancias por una cuota mensual que agrupa los dos conceptos.

Desde su creación ha sufrido algunas modificaciones sustanciales en lo que respecta a su aplicación.

En el año 2000, mediante la Ley 25.239 se hacen modificaciones al régimen previsional, tornando obligatorio el destino al régimen de reparto.

En el año 2004, cambia las categorías del contribuyente según el origen de sus ingresos, elimina el régimen de empleador monotributista y modifica la periodicidad de las recategorizaciones.

En estos últimos años, fundamentalmente por la inflación galopante que hemos vivido, el régimen sufrió modificaciones en lo que respecta a los toques de facturación (los duplico en 2013<sup>47</sup> y los aumento en un 75% otra vez, en 2016).

Por último, en 2017 mediante la RG 3990, AFIP volvió al monotributista el primer contribuyente nativo digital.

Yendo estrictamente a nuestras incumbencias como asesores, el monotributo resulta uno de los regímenes más sencillos de realizarle el seguimiento, en cuanto a presentaciones ante organismos de contralor, y el que menos carga tributaria implicará al cliente.

Sin embargo, no podemos dejar de mencionar algunos puntos que se deberán tener en cuenta si queremos optar por este, para evitar exclusiones prematuras:

1. Explotaciones: los monotributistas no podrán tener más de tres explotaciones en forma simultánea. En el caso de los alquileres, se considera a cada uno de estos como una explotación en particular.

Ejemplo: un contribuyente puede ser monotributista y: tener una casa, que alquila; trabajar como profesional de la salud; y tener un kiosco a su nombre con un empleado que lo explota. Todo esto, siempre que en su conjunto las actividades no superen el tope de ingresos de la última categoría.

2. Compras: es un parámetro que se tiene poco en cuenta pero que, con la cantidad de controles informáticos con los que cuenta hoy el organismo, es importante seguir. En ningún caso, un contribuyente del régimen simplificado podrá realizar compras a su nombre que superen el 80% de los ingresos para la máxima categoría (en el caso de los servicios el porcentaje disminuye al 40%). Es decir que, un monotributista que compra un auto cuyo valor es mayor que este tope, quedaría automáticamente excluido, pero con derecho a defensa en caso de poder explicar, por ejemplo, forma de pago que justifique el movimiento.
3. Parámetros físicos: otro de los puntos importantes a tener en cuenta son la superficie ocupada; el consumo de energía y los montos pagados de alquiler.

---

<sup>47</sup> Resolución General 3529/2013

Superar cualquiera de estos parámetros para la última categoría implicaría la automática exclusión, y el ingreso del cliente al régimen general.

Teniendo esto en consideración, el monotributo siempre debe ser la primera opción.

### 1.1.6 Régimen general: Responsables Inscriptos

Podríamos fácilmente decir que son responsables inscriptos aquellos contribuyentes que no pudieran encuadrarse dentro del punto anterior, por cualquiera de las causales que hemos nombrado, o por superar el límite de ingresos para la última categoría.

Los contribuyentes que opten por el régimen general, tributarán mensualmente IVA y anualmente Impuesto a las Ganancias.

### 1.1.7 Comparativa entre régimen general y simplificado. Caso práctico.

Para mostrar la diferenciación entre ambos regímenes a la hora de contemplar la carga impositiva, procederemos a demostrarlo con un ejemplo numérico de dos contribuyentes con el mismo nivel de facturación anual (\$ 700.000 – IVA Incluido), mismo nivel de compras (\$ 300.000 – IVA Incluido), misma cantidad de sueldos y cargas sociales pagadas (\$ 100.000 de sueldos más \$ 40.000 de cargas sociales). La jurisdicción para el cálculo del Decreto 814 y de los Ingresos Brutos es Rio Negro. Para el caso de ganancias, se toma persona soltera sin ingresos adicionales a los de su negocio.

#### CASO 1: Monotributista, rentabilidad anual.

	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
1. Ventas anuales		700.000,00
2. Compras Anuales		- 300.000,00
3. Gastos		- 140.000,00
3.1 Sueldos	100.000,00	
3.2 Cargas Sociales	40.000,00	
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>260.000,00</b>
4. Carga Impositiva		- 59.083,32
4.1 Monotributo (*)	38.083,32	
4.2 Ingresos Brutos	21.000,00	
<b>Resultado final</b>		<b>200.916,68</b>
<b>Margen sobre ventas</b>		<b>28,70%</b>
<b>Carga impositiva total s/ventas</b>		<b>8,44%</b>

(\*) Por venta de cosas muebles

CASO 2: Responsable inscripto, rentabilidad anual.

	<b>Subtotal</b>	<b>Total</b>
1. Ventas anuales		700.000,00
2. Compras Anuales		- 300.000,00
3. Gastos		- 140.000,00
3.1 Sueldos	100.000,00	
3.2 Cargas Sociales	40.000,00	
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>260.000,00</b>
4. Carga Impositiva		- 130.421,10
4.1 IVA (1)	65.421,49	
4.2 Ingresos Brutos	17.355,37	
4.3 Ganancias	33.408,76	
4.4 Autónomos (2)	14.235,48	
<b>Resultado final</b>		<b>129.578,90</b>
<b>Margen sobre ventas</b>		<b>18,51%</b>
<b>Carga impositiva total s/ventas</b>		<b>18,63%</b>

- (1) Cálculo sobre ventas menos compras tomando Decreto 1000/03  
 (2) Autónomos CAT I

Como se puede observar, es sustancial la diferencia entre lo que quedaría en el bolsillo del contribuyente que se inscribiera como monotributista, con un margen del 29% del resultado sobre las ventas, con respecto de aquel que se anota como responsable inscripto, con un margen de 18%.

Habiendo analizado las variables más importantes y expuestas las diferencias tanto técnicas como prácticas, podemos concluir que una mala decisión tomada en este punto implicaría un ahogo financiero para cualquier cliente.

### PARTE 3.2. UNA EMPRESA QUE CRECE: LOS EMPLEADOS.

Es normal que una empresa precise en determinado momento y, forzado por su crecimiento, expandirse.

Al tomar la decisión de incorporar personal, el empresario debe estar muy seguro, ya que los costos que esto implica, se llevarán una parte importante de su ganancia y nunca el costo - beneficio de esta opción debe ser contraproducente.

A continuación analizaremos, por un lado, distintas opciones a la hora de buscar una mayor capacidad de mano de obra y, por otro lado los beneficios impositivos sobre las Cargas Sociales que puede tomarse el empleador.

### **El crecimiento de la empresa: los primeros empleados**

Como mencionamos antes, es lógico que con el tiempo, y si la economía acompaña, la empresa tenga que tomar la decisión de incorporar empleados a la nómina, a los efectos de poder aumentar la producción y satisfacer la demanda.

Este es quizá uno de los momentos de quiebre, que puede marcar la diferencia entre un emprendimiento sostenible y un potencial fracaso de corto plazo, por lo que la decisión debe tomarse con recaudos.

En este punto, queremos desarrollar dos opciones alternativas que se pueden manejar, si no se está muy seguro de incorporar un empleado de tiempo completo: asociarse, o tercerizar parte del trabajo en un empleado “freelance”.

#### **Asociarse: dividir para multiplicar.**

La primera opción que suele barajarse a la hora de intentar crecer dentro de un negocio, es la de encontrar un aliado que participe de los beneficios y costos: un socio.

La opción de asociarse entre una o más personas, permite trabajar sin tener que estar pensando en cubrir un sueldo mensual por encima del de los propios dueños de la empresa.

Ventajas: los sueldos de los socios (que se denominan honorarios técnicos administrativos) no pagan cargas sociales.

Desventajas: tanto los directores (en el caso de las Sociedades Anónimas) como los socios – gerentes (en el caso de las Sociedades de Responsabilidad Limitada) están obligados a aportar al régimen previsional de autónomos, ya sea que perciban o no sus haberes mensualmente.

#### **El colaborador “freelance”.**

Se ha tornado en tendencia a nivel mundial, por los niveles de expansión tecnológica, la creación de trabajos que no tengan la necesidad de asistir físicamente a la oficina.

El “freelancer” se apoya en las herramientas informáticas, que le permiten gestionar a la distancia su trabajo de manera eficiente.

En su libro, Melamed (2017) expone que “[...] (según)<sup>48</sup> un estudio de 2012 por el Foro Europeo de Profesionales Independientes (FEPI) encontró que, entre 2000 y 2011, el número de freelancers aumento en un 82% (en 2011, 8.569.200 personas). Específicamente, el Instituto Alemán de Investigación Económica sostuvo que entre los años 2000 y 2001 hubo un aumento de 40% de freelancers, lo que consignaba un total de 2,6 millones de trabajadores en Alemania [...]”.

---

<sup>48</sup> Agregado por la redacción.



Ventajas: es quizá una de las opciones más rentables y menos riesgosas que podemos encontrar en el mercado; nos permite buscar el mejor aliado estratégico para un objetivo en particular, y cambiarlo para el siguiente, logrando los mejores resultados para cada tarea.

Empleado vs. Socio vs. Freelance. Caso práctico.

Para tratar de ejemplificar lo mejor que se pueda lo que hemos descripto en los puntos anteriores, haremos una comparación básica entre tres casos, con variables similares para los tres, a los efectos de ver como varía la carga impositiva dependiendo de cuál de las tres opciones se tome para crecer en la empresa.

1. Empresa A: el empresario toma un empleado en relación de dependencia, con un sueldo de \$ 20.000 y cargas sociales por \$ 8.000 (no consideramos sindicales para simplificar el ejemplo).
2. Empresa B: se asocia con otra persona, y deciden asignarse honorarios técnicos administrativos por \$ 20.000 cada uno.
3. Empresa C: contrata a un tercero para que lo ayude durante el tiempo que dura el trabajo (que serán los 12 meses del año) y le paga \$ 20.000. Condición: monotributista.
4. Datos comunes a las tres empresas: están todas alojadas en la provincia de Rio Negro, tributan Ingresos Brutos al 3% y autónomos (CAT I), en el caso que corresponda, lo paga la sociedad; todos los precios se expresan con IVA incluido, a los efectos de determinar el componente financiero de cada caso; alícuota de ganancias, 35%.

	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>	<b>Empresa C</b>
Ingresos	1.452.000,00	1.452.000,00	1.452.000,00
Costo Merc.	- 580.800,00	- 580.800,00	- 580.800,00
Gastos			
Sueldos + CS	- 364.000,00	-	-
Honorarios Tec - Adm	-	- 520.000,00	-
Terceros Contratados	-	-	- 240.000,00
<b>Subtotal</b>	<b>507.200,00</b>	<b>351.200,00</b>	<b>631.200,00</b>
Impuestos			
Ing. Brutos	- 36.000,00	- 36.000,00	- 36.000,00
IVA (1)	- 140.800,00	- 151.200,00	- 151.200,00
Autónomos	- 14.235,48	- 28.470,96	- 14.235,48
<b>Resultado antes de IIGG</b>	<b>316.164,52</b>	<b>135.529,04</b>	<b>429.764,52</b>
Ganancias	- 112.000,00	- 57.400,00	- 155.400,00
<b>Resultado final</b>	<b>204.164,52</b>	<b>78.129,04</b>	<b>274.364,52</b>
<b>SOCIO 1 - Total ganancia</b>	<b>204.164,52</b>	<b>299.064,52</b>	<b>274.364,52</b>
<b>SOCIO 2 - Total Ganancia</b>	<b>N/A</b>	<b>299.064,52</b>	<b>N/A</b>

(1) Incluye la deducción por el Dto. 814

Aunque suene desalentador para el empleo, es visible que el costo impositivo que tiene para una empresa tomar un empleado en relación de dependencia afecta sustancialmente el resultado.

En nuestro caso en particular, siempre recomendamos para empresas que recién están comenzando, la asociación con un tercero (constituyendo una sociedad ya tradicional o nueva) o el empleo de miembros de la familia.

De la misma manera, para casos particulares, el empleado “freelance” permite tener cierta seguridad de que se podrá satisfacer la demanda, sin incurrir en costos excesivos.

En cualquiera de los casos, lo mejor es tratar de mantener siempre bajos los costos fiscales, sobre todo cuando se trata de un emprendimiento que recién comienza.

#### CRÉDITO FISCAL PARA EMPLEADORES: EL DECRETO 814/2001.

Este decreto, tiene su origen en el año 2001, y nace con el objetivo de disminuir la presión fiscal sobre la nómina salarial, a fin de mejorar la productividad y permitir una mayor incorporación de empleados a la nómina.

Lo que la norma dice básicamente es que el empleador podrá tomar un porcentaje del remunerativo abonado en concepto de crédito fiscal, siempre que las cargas sociales estuvieran pagas en ese mes en cuestión.

Acerca de este cómputo, hay algunos puntos que quisiéramos destacar:

1. Obligatoriedad de que se haya efectuado el pago de las Cargas Sociales al momento de tomarlo en la Declaración Jurada del IVA: al respecto, la AFIP mediante la Resolución General 1069/2011, ha establecido en su artículo 4° que *“[...] A los fines del cómputo previsto en el artículo 4º del Decreto Nº 814/01, sus modificaciones y complementario, los contribuyentes y responsables aplicarán los puntos porcentuales que para cada caso se indican [...] al mes de devengamiento de las respectivas contribuciones patronales; a su resultado se lo imputará como crédito fiscal del impuesto al valor agregado del mismo período mensual devengado, en la medida en que fueran ingresadas hasta la fecha de vencimiento fijada para la presentación de la declaración jurada del mencionado impuesto.*

*En el supuesto que dicho ingreso se realice con posterioridad a la fecha indicada, el mismo se podrá computar en la declaración jurada correspondiente al período fiscal en que se hubiera efectuado el pago de las contribuciones.*

*Si el importe de las contribuciones no fuera ingresado en su totalidad, deberá computarse exclusivamente el monto parcial efectivamente abonado. [...]”.*

En este sentido, la resolución es bastante clara cuando expone que el crédito computable será proporcional al pago que se hubiera realizado.

2. Computo extemporáneo del crédito: este es quizá el punto que implica mayor controversia entre los contribuyentes y la Administración. En este sentido, esta última, expone en la Consulta ID 646417 sobre este punto que, según su criterio, *“[...] El mencionado cómputo es improcedente ya que los porcentajes que corresponden sobre las remuneraciones relativas al mes de devengamiento de las respectivas contribuciones patronales, se deben imputar como crédito fiscal del impuesto al valor agregado del mismo período mensual devengado, en la medida en que fueran ingresadas hasta la fecha de vencimiento fijada para la presentación de la declaración jurada del mencionado impuesto.[...]”.*

Encontramos dos inconsistencias por la cual consideramos que el criterio adoptado en esta respuesta, es improcedente.

En primer lugar, al referirnos a un crédito fiscal que genera el contribuyente, quedaría encuadrado dentro del mismo ámbito que el resto de los créditos fiscales. Los mismos son imputables de forma extemporánea a la Declaración Jurada, no siendo imperante su cómputo dentro del mes en que se devengan exclusivamente.

En segundo lugar, el sostén teórico de esta consulta, refiere directamente al artículo 4° de la RG 1069/2011 (nombrada en el párrafo anterior) y podemos notar que en ninguno de sus puntos expone la imposibilidad del cómputo extemporáneo del crédito.

3. Prorrateso del crédito del Decreto 814/2011: al igual que en el caso de cualquier otro crédito fiscal, si el generado por la aplicación del coeficiente sobre las remuneraciones estuviera afectado a actividades exentas que no pudieran diferenciarse de las actividades gravadas, deberá tomarse solo el que fuera computable a estas según el coeficiente de prorrateso determinado por el contribuyente para ese mes en cuestión.

#### LA ASIGNACIÓN DE HONORARIOS A LOS SOCIOS: MENOS IMPUESTO, MENOS ANTICIPO.

La asociación no solo tiene beneficios por la posibilidad de aumentar la capacidad laboral sin incurrir en mayores costos fiscales, sino que permite la deducción de honorarios asignados a los socios, al cierre del ejercicio.

Este caso se da para aquellas sociedades constituidas de forma regular que en su balance deciden hacer una repartición ordinaria a sus administradores por el servicio prestado a la empresa durante el año comercial.

Ahora bien, para poder realizar la deducción en forma correcta, y que no implique un costo mayor que el beneficio que da, hay que tener en cuenta dos puntos importantes:

1. Topo de la deducción: las deducciones especiales de la tercera categoría, son analizadas en el artículo 87 de la Ley del Impuesto a las Ganancias. Esta, en su inciso J, dice: “[...] (serán deducibles)<sup>49</sup> Las sumas que se destinen al pago de honorarios a directores, síndicos o miembros de consejos de vigilancia y las acordadas a los socios administradores -con las limitaciones que se establecen en el presente inciso- por parte de los contribuyentes comprendidos en el inciso a) del artículo 69.

*Las sumas a deducir en concepto de honorarios de directores y miembros de consejos de vigilancia y de retribuciones a los socios administradores por su desempeño como tales, no podrán exceder el VEINTICINCO POR CIENTO (25 %) de las utilidades contables del ejercicio, o hasta la que resulte de computar DOCE MIL QUINIENTOS PESOS (\$ 12.500) por cada uno de los perceptores de dichos conceptos, la que resulte mayor, siempre que se asignen dentro del plazo previsto para la presentación de la declaración jurada anual del año fiscal por el cual se paguen. En el caso de asignarse con posterioridad a dicho plazo, el importe que resulte computable de acuerdo con lo dispuesto precedentemente será deducible en el ejercicio en que se asigne. [...]”*

---

<sup>49</sup> Agregado de la redacción

2. Fecha de asignación: el último párrafo del inciso, hace hincapié en la fecha en que se asignarán los honorarios, lo cual nos remite a un artículo anterior de la ley del impuesto, el artículo 18, que en el segundo párrafo del inciso B dice que “[...] *Los honorarios de directores, síndicos o miembros de consejos de vigilancia y las retribuciones a los socios administradores serán imputados por dichos sujetos al año fiscal en que la asamblea o reunión de socios, según corresponda, apruebe su asignación. [...]*”.

Este punto resulta interesante ya que permitirá que parte de la ganancia de la sociedad recaiga sobre uno de los socios y, además de esto, lo hará en la fecha en que el honorario se distribuya.

Visto lo anterior, si la empresa cierra el balance en diciembre 2016, y en la asamblea que se celebra en junio 2017, se decide asignar honorarios:

1. Implicaría un menor impuesto a las ganancias determinado para la sociedad (por la aplicación de los honorarios al resultado).
2. El honorario tributaría en cabeza de los socios (con la posibilidad de tener una alícuota menor en la determinación de estos, que la de la sociedad).
3. Ganancias de los socios recién se pagaría en 2018 (cuando la sociedad paga en 2017).
4. Por la reducción de la base, se reducen los anticipos de ganancias a pagar de la sociedad.

Una buena alternativa para nuestras Pymes.

### PARTE 3.3. INGRESOS Y GASTOS: UNA CUESTIÓN TEMPORAL

A la hora de trabajar sobre la Declaración Jurada de Ganancias de un cliente, muchas veces la oportunidad para tomar un gasto o diferir un ingreso, aunque sea en un mes, implica la diferencia entre poder o no cancelar una obligación con el fisco.

De esta manera, lo que logramos es dar un poco de oxígeno al contribuyente, que le permita armarse financieramente para hacer frente al impuesto. Si a esto le sumamos el contexto inflacionario, puede representar a moneda constante, tomarse un mayor gasto o un menor ingreso.

### TRATAMIENTO DE LOS INGRESOS: EL DEVENGADO PERCIBIDO, UN RESPIRO PARA LOS PROFESIONALES.

Como todos sabemos, la facturación de un servicio no implica necesariamente el cobro de la misma. Lo que es más, generalmente uno primero emite la factura para enviarla al cliente, quien la ingresará en su sistema, emitirá la correspondiente orden de pago y, por último, definirá la forma de cancelación. Esto representa un par de meses entre la perfección del hecho y el cobro.

Muchas veces, sobre todo con las empresas más grandes (y por lo tanto más burocráticas) uno siente que está pagando para trabajar, puntualmente por tener que hacerse cargo de las cargas fiscales de los meses devengados antes de recibir el pago correspondiente.

Si bien en el Impuesto al Valor Agregado, recién a partir del año pasado hemos ido viendo intentos de paliar este desfase (a través del IVA trimestral primero y posteriormente con el pago diferido del IVA), en lo que respecta al Impuesto a las Ganancias, desde la creación de la ley ya se estableció claramente el criterio de lo percibido como una alternativa a las rentas devengadas por los responsables de la cuarta categoría (también para la segunda, pero no lo traeremos al análisis).

Para nuestros profesionales, el método de lo percibido, tendrá efectos importantes sobre tres aspectos a la hora de la determinación del impuesto a pagar:

1. Reduce el monto a cancelar del período, con relación al devengado: si bien es lógico que pueda suceder que se estén tomando ingresos percibidos por facturación de años anteriores, igualmente, se verá una reducción del saldo en términos relativos, por el efecto inflacionario.
2. Reduce el monto de los anticipos a pagar: al estar estos calculados sobre el monto del impuesto determinado, menos facturación implica menos impuesto a pagar.
3. Por los efectos inflacionarios, el impuesto a pagar será igual en términos nominales, pero menor en términos relativos: se verá bien esto en el ejemplo.

Debemos destacar que el método de lo percibido no implica pagar menos impuesto, sino planificar el momento del pago para casos en que el contribuyente tuviera un problema financiero.

### **Caso práctico.**

Para poder plantear el caso práctico, tomaremos dos clientes (Cliente A y Cliente B) con los siguientes enunciados para cada uno:

- 1) Para ambos: se tomarán 2 años de ingresos (2016 y 2017); primer año se cobran \$ 70.000 por mes; segundo año \$ 84.000 por mes, hasta el mes de octubre; cobran a los 2 meses de emitir la factura (enero se cobra en marzo); no tienen costos durante el año; no realizaron aportes al sistema previsional; no tienen cargas de familia.
- 2) Cliente A: utiliza el método de lo percibido.
- 3) Cliente B: utiliza el método de lo devengado

<b>Año 2016</b>	<u>Cliente A</u>	<u>Cliente B</u>
Ingresos	700.000,00	840.000,00
Min. No Imponible	- 42.318,00	- 42.318,00
Deducción Especial	- 203.126,40	- 203.126,40
<b>Resultado Impositivo</b>	<b>454.555,60</b>	<b>594.555,60</b>
IIGG Determinado	145.594,46	194.594,46
Pagos a Cuenta	-	-
<b>Saldo a pagar</b>	<b>145.594,46</b>	<b>194.594,46</b>
<b>Año 2017</b>	<u>Cliente A</u>	<u>Cliente B</u>
Ingresos	980.000,00	840.000,00
Min. No Imponible	- 51.967,00	- 51.967,00
Deducción Especial	- 249.441,60	- 249.441,60
<b>Resultado Impositivo</b>	<b>678.591,40</b>	<b>538.591,40</b>
IIGG Determinado	224.006,99	175.006,99
Pagos a Cuenta	145.594,46	194.594,46
<b>Saldo a pagar</b>	<b>369.601,45</b>	<b>369.601,45</b>
<b>TOTAL 2016 + 2017</b>	<b>369.601,45</b>	<b>369.601,45</b>

Podemos ver como el impuesto a pagar termina siendo el mismo para ambos contribuyentes, pero en el caso del primero, pagó 49.000 con una diferencia de 12 meses con respecto al primero.

Financieramente, se ve beneficiado.

#### COMPRAS Y BIENES DE USO: TOPES Y CRITERIOS DE AMORTIZACIÓN

Además de los ingresos, otro punto importante a tener en cuenta en el aspecto de la liquidación del impuesto, son los gastos y, puntualmente, aquellos relacionados con los bienes de uso.

En este aspecto, la Ley del Impuesto a las Ganancias, así como la del Impuesto al Valor Agregado, es un tanto restrictiva en lo que respecta a la procedencia de los gastos a la hora de liquidar el impuesto. Vamos por partes.

### **1.1.8 Los gastos computables. No todo lo que brilla tiene crédito fiscal.**

Es importante en este aspecto tener en cuenta que no todo gasto será computable a la hora de la liquidación del impuesto. Únicamente serán computables aquellos gastos necesarios para mantener, conservar y obtener la renta gravada (tal como lo determina el artículo 80 de la Ley de Ganancias).

A la hora de asesorar no solo debemos tener en cuenta el presente tributario, sino la posibilidad de una futura fiscalización. Un gasto que no cumpla con los requisitos para ser computable, no debe tomarse a cuenta del impuesto.

### **1.1.9 El prorrato. Exentos abstenerse.**

El prorrato del crédito fiscal en el IVA es otro de los puntos a tener en cuenta a la hora de preparar la liquidación del impuesto, que pueden afectar el monto que considerábamos tendría que pagar el cliente.

La ley de IVA en el artículo 13 establece que solo serán computables a los efectos de la determinación del impuesto, los créditos que surgieran de gastos relacionados con la actividad gravada. En caso de no poder asignarlos directamente, se deberán prorratear según los ingresos que se hubieran obtenido de cada fuente.

Además de esto, que afecta la liquidación mensual, debemos estar atentos a que a fin del ejercicio comercial o fiscal se deberá realizar el ajuste sobre la base del último coeficiente, lo que podría generar un cargo extra a pagar de IVA por el crédito tomado en exceso.

### **1.1.10 Los automóviles: gastos deducibles.**

El caso de los automóviles es quizá el más complicado a la hora de lidiar con la liquidación del impuesto. Puntualmente, en el caso de los servicios, en el que se debe demostrar fehacientemente que el vehículo está afectado a la actividad y que no es (como normalmente pasa) el transporte particular de alguno de los socios.

Sacando a aquellas empresas en cuyo objeto esta explícitamente el transporte automotor, tenemos que tener en cuenta que la norma prevé un tope a la hora de computar los gastos relacionados con los automóviles de \$ 7.200 al año.

### **1.1.11 Bienes de uso: amortizaciones.**

La compra de bienes de uso es necesaria siempre que se esté pensando en el aumento de la producción de la empresa. Cuando uno compra un bien de capital, podrá deducirlo impositivamente en el mes de la compra por el crédito fiscal que corresponde al IVA, pero en lo que respecta a ganancias, deberá atenerse al gasto de las amortizaciones para su deducción.



Para el caso de los automóviles, la ley prevé un tope de amortizaciones en \$ 20.000 por año, excepto que bien se destine a la explotación comercial.

En el caso de los bienes muebles, la ley es más laxa y establece que podrá tomarse para deducir el monto que resulte de dividir el precio del bien por la vida útil, no dando especificaciones sobre esta.

## 1.2 REFLEXIONES SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE PLANEAMIENTO

### FISCAL:

Habiendo desarrollado un punto tan extenso, hay algunas conclusiones que no podemos dejar de nombrar:

1. En ningún caso, planificación fiscal significa pagar menos. Implica esencialmente armar una estrategia mediante la cual el cliente podrá hacer frente a sus cargas fiscales sin que estas impliquen un desfase financiero que pueda hacer mella en la estructura.
2. Ningún asesoramiento será igual al otro. Hemos repasado diferentes alternativas y no podemos pretender que todos los clientes se ajusten a todas por igual. Debemos estudiar caso por caso.
3. Además de planificar, debemos educar al cliente. La conducta tributaria implica pagar lo que corresponde, en el momento oportuno. No dejar de pagar.

### PARTE 4. LA LEY PYME: UN NUEVO HORIZONTE

Tal como dijimos al comienzo del trabajo, desarrollaremos más en profundidad la Ley Pyme (25.300) y todas sus modificatorias.

La nueva Ley Pyme, surge en un marco legislativo que tiene como finalidad incentivar a las principales promotoras del empleo. En este contexto, se crea la ley 27.264 que complementa y, en algunos casos, sustituye artículos de la ley 25.300.

Dicha ley, será a su vez reglamentada por otros organismos, que permitirán su perfeccionamiento: la SePyme y AFIP.

Desarrollaremos entonces las normas que dan forma al registro de empresas MiPyme y posteriormente a los títulos II y III de la Ley 27.264.

### 1.3 REGISTRO DE EMPRESAS MiPYMES

El Registro de Empresas MiPyMES es creado por la resolución SePyme N° 38/2017 en virtud de las facultades conferidas por las Leyes. 24.467, 25.300 y 27.264 (todas estas de la Pequeña y mediana empresa), y el Decreto N° 357/02 y sus modificaciones.

El mismo será administrado por la Dirección Nacional de Programas y Proyectos, dependiente de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción.

Podrán inscribirse en el Registro de Empresas MiPyMES todas aquellas empresas que acrediten su condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa en los términos del Artículo 1° de la Ley 25.300 y su modificatoria, y la Resolución 24/2001, tal como desarrollamos al inicio del trabajo.

La inscripción al registro podrá solicitarse en cualquier momento, siempre que se cumpla con los parámetros desarrollados en la Parte 1.

Cumplidos los requisitos, la Dirección Nacional de Programas y Proyectos procederá a inscribir a la empresa en el Registro, y emitirá el Certificado de Acreditación de la Condición de Micro, Pequeña o Mediana Empresa: "Certificado MiPyME".

### 1.4 TRATAMIENTO IMPOSITIVO ESPECIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

En este apartado podemos entender que el espíritu de la ley es aliviar la carga impositiva, algo sobre lo que venimos tratando en el presente trabajo, para fomentar el desarrollo de las Pymes.

En tal sentido la ley 27.264 establece que, los sujetos que encuadren en la categoría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, gozarán de un tratamiento impositivo especial:

- Ganancias Mínima Presunta: “[...] quedan excluidos del impuesto con efecto para los ejercicios fiscales que inicien a partir del día 1 de enero de 2017 [...]”<sup>50</sup>.
- El Impuesto sobre los Créditos y Débitos: “[...] podrá ser computado en un cien por ciento (100%) como pago a cuenta del impuesto a las ganancias por las empresas que sean consideradas “micro” y “pequeñas” y en un cincuenta por ciento (50%) por las industrias manufactureras consideradas “medianas -tramo 1- en los términos del artículo 1° de la ley 25.300 y sus normas complementarias”<sup>51</sup>.

<sup>50</sup> Ley 27.264, artículo 5.

<sup>51</sup> Ley 27.264, artículo 6.

Tanto la exclusión del impuesto a la ganancia mínima presunta como el cómputo del impuesto a los créditos y débitos bancarios, se adquieren de forma automática con la categorización, y ambos caducan cuando se pierde la condición de Pymes.

- **Ingreso diferido del impuesto al valor agregado:** a diferencia de los anteriores este se solicita junto con el certificado pymes y tiene que ser autorizado por el organismo de contralor y solo es aplicable a quienes categoricen como micro o pequeñas empresas. Tiene efecto a partir del primer día del mes de aprobación.

## 1.5 FOMENTO A LAS INVERSIONES

El artículo 12 de la Ley 27.264, establece la creación del Régimen de Fomento de Inversiones para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, en los términos del artículo 1° de la ley 25.300 y sus normas complementarias, que realicen inversiones productivas.

Entenderemos por inversiones productivas “[...] las que se realicen por bienes de capital u obras de infraestructura, en las formas y condiciones que establezca la reglamentación.

*Las inversiones en bienes de capital deben tener por objeto, según corresponda, la compra, construcción, fabricación, elaboración o importación definitiva de bienes de capital, nuevos o usados, excluyendo a los automóviles. Dichos bienes además deben revestir la calidad de amortizables para el impuesto a las ganancias, incluyéndose las adquisiciones de reproductores, quedando comprendidas las hembras, cuando fuesen de pedigrí o puros por cruce, según lo establezca la reglamentación”<sup>52</sup>.*

### 1.5.1 Requisitos.

Los requisitos para poder encuadrar la inversión como productiva, y tomar el crédito a cuenta de los impuestos:

1. “[...] las inversiones productivas deben realizarse entre el 1° de julio de 2016 y el 31 de diciembre de 2018, ambas fechas inclusive”<sup>53</sup>.
2. “[...]” la inversión se va a considerar realizada en el año fiscal en que se verifique la habilitación o puesta en marcha [...]. De manera excepcional podrán solicitarse habilitaciones parciales de conformidad a los mecanismos que para tal fin habilite la reglamentación.”<sup>54</sup>
3. La inversión debe estar afectada a la actividad.

<sup>52</sup> Ley 27.264, artículo 13.

<sup>53</sup> Ley 27.264, artículo 15.

<sup>54</sup> Ley 27.264, artículo 17.



4. Las solicitudes se podrán ingresar desde el primer día del cuarto mes posterior al cierre, Hasta el décimo día de dicho mes para personas humanas y Hasta el último día de dicho mes para el resto.

#### 1.5.4 Bono de crédito fiscal. Aplicación.

En el caso de que la empresa tuviera al cierre del ejercicio saldo técnico a favor por las compras realizadas en concepto de inversiones productivas, se podrá solicitar “[...] que los mencionados créditos fiscales se conviertan en un bono intransferible utilizable para la cancelación de tributos nacionales, incluidos los aduaneros, en las condiciones y plazos que establezca el Poder Ejecutivo nacional [...]”.<sup>55</sup>

El bono de crédito fiscal puede solicitarse en conjunto con el crédito del pago a cuenta de ganancias.

### 1.6 OTROS BENEFICIOS PARA PYMES.

Además de los nombrados anteriormente la empresa que categorice como Pyme, podrá aplicar a los siguientes beneficios:

1. Certificado de elegibilidad: su aprobación estará a cargo de la Subsecretaria de Financiamiento de la Producción. El mismo consiste en una reducción de la tasa de interés que puede ir de un 4 a un 6% en el crédito tomado por la Pyme para: adquisición de bienes de capital nuevos; construcción, instalaciones, otros equipos, tecnología, proyectos de Inversión; capital de Trabajo asociado a un proyecto de inversión, hasta el 20 % del importe del proyecto; capital de Trabajo: destinado a la adquisición de materia prima, insumos, pago de sueldo, combustible.
2. Créditos por capacitación: las Pymes pueden presentar proyectos para capacitación a sus empleados, socios gerentes, presidente, vicepresidentes, etc, bajo el régimen de crédito fiscal con el fin de promover el crecimiento, desarrollo y productividad.

El régimen consiste en reintegrar los gastos de capacitación efectivamente pagados, a través de un bono de crédito fiscal electrónico, que es válido para cancelar IVA y Ganancias, entre otros impuestos nacionales.

Para el caso de las Micro y Pequeña el reintegro es el 100% (o hasta el 8 % de su masa salarial bruta correspondiente a los 12 meses anteriores).

Si se trata de medianas Tramo I o Tramo II, el reintegro se rige por los siguientes límites (o hasta el 8 % de su masa salarial bruta correspondiente a los 12 meses anteriores

<sup>55</sup> Ley 27.264, artículo 27.

tomados desde la fecha de presentación del proyecto, para la realización de proyectos de capacitación, el monto que sea menor de ambos):

	<b>Mediana tramo 1</b>	<b>Mediana tramo 2</b>
Sector Industria y Minería	\$600.000	\$150.000
Sector Servicios	\$550.000	\$125.000
Sector Comercio	\$300.000	\$100.000
Sector Construcción	\$300.000	\$100.000
Sector Agropecuario	\$300.000	\$100.000

## 1.7 LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS SIMPLES

La ley 27.349 “Apoyo al Capital Emprendedor” sancionada el 29 de marzo de 2017 regula las sociedades por acciones simplificadas (SAS).

Este nuevo tipo societario se implementó por primera vez en Francia en el año 1994 y tuvo gran aceptación en varios países europeos. En América Latina, Colombia es el primer país en implementar este tipo societario, a través de la ley 1258 de 2008.

La necesidad de adaptarse al cambio y fomentar la constitución de nuevas Pymes, que trae aparejada la creación de nuevos empleos, hizo necesario implementar una nueva forma jurídica más flexible y menos burocrática.

En el artículo 33 de la Ley 27.349, se establece a las SAS como un nuevo tipo societario, con el alcance y las características previstas en esta norma. Supletoriamente, serán de aplicación las disposiciones de la Ley General de Sociedades, 19.550, t. o. 1984, en cuanto se concilien con las de esta ley.

### 1.7.1 Constitución. Ventajas de las SAS.

El artículo 34 de la ley, establece que *“La SAS podrá ser constituida por una o varias personas humanas o jurídicas, quienes limitan su responsabilidad a la integración de las acciones que suscriban o adquieran, sin perjuicio de la garantía a que se refiere el artículo 43. La SAS unipersonal no puede constituir ni participar en otra SAS unipersonal”*.

Este moderno tipo societario, es atractivo por las diferentes ventajas que proporciona en cuanto a su flexibilidad y rapidez a la hora de ser constituida:

1. No es necesario para la constitución contar con un monto considerable de capital. Para constituir la SAS, se necesita establecer un capital que no sea inferior a dos veces el salario mínimo vital y móvil.
2. El capital se divide en acciones y “[...] se podrán emitir acciones nominativas no endosables, ordinarias o preferidas, indicando su valor nominal y los derechos económicos y políticos reconocidos a cada clase. También podrán emitirse acciones escriturales [...]”<sup>56</sup>, permitiendo reconocerse “[...] idénticos derechos políticos y económicos a distintas clases de acciones, independientemente de que existan diferencias en el precio de adquisición o venta de las mismas [...]”<sup>57</sup>

Según el autor Alejandro H. Ramirez (2017) “Las posibilidad de emitir diferentes clases de acciones para una sociedad simplificadas, se entiende principalmente al analizar la realidad de los emprendedores, quienes muchas veces necesitan financiamiento externo, sobre todo al principio del proyecto, y que muchas veces utilizan las acciones de su propia empresa, buscando socios capitalistas que no estén en el día a día de la empresa, o incluso para pagar honorarios y gastos iniciales, sin comprometer la operatoria y la toma de decisiones de la empresa”.

3. Llevan los libros contables y societarios en forma digital.
4. La SAS inscripta en el registro público tendrá derecho a obtener su Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) dentro de las veinticuatro (24) horas de presentado el trámite en la página web de la AFIP, o ante cualquiera de sus agencias, sin necesidad de presentar una prueba de su domicilio en el momento de inicio del trámite sino dentro de los doce (12) meses de constituida la SAS.
5. Constitución a través de internet.

De esta manera, podemos ver que las SAS constituyen una opción viable para los nuevos emprendimientos, con bajos costos y gran velocidad de procedimientos para su constitución.

## CONCLUSIONES

Habiendo pasado por los aspectos más importantes relacionados con el que consideramos debería ser el nuevo rol del profesional en Ciencias Económicas, podemos llegar a las siguientes reflexiones:

1. En relación al contexto tributario: nos encontramos en uno de los momentos de mayor presión fiscal de los últimos años. Las medidas que han tomado tendientes a la reducción de la carga impositiva, aún no han logrado los resultados esperados.

<sup>56</sup> Ley 27.264, artículo 46.

<sup>57</sup> Ley 27.264, artículo 47.

Independientemente de las mejoras que ha traído la nueva Ley Pyme, es imperante una reforma tributaria integral.

2. En relación al planeamiento fiscal como alternativa: creemos que si bien la aplicación de medidas esporádicas es de uso frecuente entre los profesionales, la reconversión de nuestras incumbencias hacia la consultoría fiscal implicaría profundizar las acciones de este tipo.
3. En relación a la nueva Ley Pyme: no hemos visto aun los resultados esperados a nivel general. La aplicación de la norma se ha acotado a casos puntuales y el impacto planteado por el espíritu de la ley, no se hizo visible.

Somos conscientes que el corto plazo de vigencia de esta ley, es una de las principales causales de esto, y creemos que se podrán empezar a ver mayores y mejores resultados en el mediano plazo.

4. En relación a la reinversión profesional: en nuestra opinión particular, notamos que, si bien aún somos varios los profesionales que seguimos haciendo de la liquidación de impuestos nuestra mayor fuente de ingresos, podemos encontrar en la consultoría una nueva veta de desarrollo laboral, con mejores perspectivas a futuro.

Teniendo en cuenta, podemos concluir que en este contexto, es clave que todos los profesionales empiecen a conocer y desarrollar alternativas, como es la asesoría fiscal sobre la base de las herramientas de planeamiento fiscal, que permitan dar un valor agregado al servicio prestado al cliente, colocándolo en un rol de importancia para la organización.

De esta manera, evitaremos tornarnos prescindibles.

## BIBLIOGRAFÍA

Decreto 1101/2016. Programa de Recuperación Productiva, de fecha 17 de octubre de 2016, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Ley 20.628. Ley de Impuesto a las Ganancias, de fecha 27 de diciembre de 1973, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Ley 24.769. Ley Penal Tributaria, de fecha 19 de diciembre de 1996, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Ley 25.239. Reforma Tributaria, de fecha 30 de diciembre de 1999, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Ley 25.300. Ley de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, de fecha 16 de agosto de 2000, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).



Ley 27.264. Programa de Recuperación Productiva, de fecha 01 de agosto de 2016, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Ley 27.349. Apoyo al Capital Emprendedor, de fecha 12 de abril de 2017, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Melamed, A. "El futuro del trabajo y el trabajo del futuro", Planeta, 2017.

Resolución 24/2001. Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, de fecha 15 de febrero de 2001, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 1069/2001. AFIP, de fecha 16 de agosto de 2001, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 1361/2002. AFIP, de fecha 23 de octubre de 2002, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 2485/2008. AFIP, de fecha 28 de agosto de 2008, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 3529/2013. AFIP, de fecha 11 de septiembre de 2013, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 3571/2013. AFIP, de fecha 16 de diciembre de 2013, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 3572/2013. AFIP, de fecha 16 de diciembre de 2013, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 3585/2014. AFIP, de fecha 29 de enero de 2014, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 3711/2015. AFIP, de fecha 21 de enero de 2015, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 3749/2015. AFIP, de fecha 13 de marzo de 2015, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general C.A. 16/2016. Comisión Arbitral, de fecha 28 de septiembre de 2016, fuente [www.ca.gov.ar](http://www.ca.gov.ar).

Resolución 39/2016. Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, de fecha 01 de junio de 2016, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución general 4052-E/2017. AFIP, de fecha 16 de mayo de 2017, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución 103-E/2017. Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, de fecha 31 de marzo de 2017, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

Resolución 38-E/2017. Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa, de fecha 16 de febrero de 2017, fuente [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar).

## Bibliografía online.

AFIP, “PyMEs. Régimen de Crédito Fiscal. Programa de Capacitación PyME”, 2016, fuente <http://www.afip.gob.ar/noticias/20160523Pyme.asp>

AFIP, “ABC - Consultas y Respuestas Frecuentes sobre Normativa, Aplicativos y Sistemas; ID 646417”, fuente: [https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas\\_detalle.aspx?id=646417](https://www.afip.gob.ar/genericos/guiavirtual/consultas_detalle.aspx?id=646417)

Frey, Carl Benedikt y Osborne, Michael A. “The future of employment: How susceptible are jobs to computerization”, 2013, University of Oxford, Fuente: [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf)

Ministerio de Producción, Subsecretaria de Financiamiento de la Producción, “Linea de Financiamiento para Inversiones, Bienes de Capital, y Capital de Trabajo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, 2017, fuente: <http://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/04/Inversion-Productiva-Banco-de-la-Nacion-Argentina-2017.pdf>

Observatorio Pyme. “Informe anual 2015-2016”, 2017, fuente: <http://www.observatoriopyme.org.ar/project/informe-anual-2015-2016/>

Piccinelli, O. “Retribuciones de directores, administradores y socios. Aspectos previsionales e impositivos”, 2002, fuente: [http://www.consejo.org.ar/coltec/piccinelli\\_2811.htm](http://www.consejo.org.ar/coltec/piccinelli_2811.htm)

Ramirez, A. “Emprendedores: las ventajas de las sociedades por acciones simplificadas”, 2017, fuente: <http://www.telam.com.ar/notas/201704/186931-opinion-emprendedor-economia.html>

## EL CONOCIMIENTO NECESARIO QUE DEBE POSEER UN PROFESIONAL ACERCA DEL FUNCIONAMIENTO DE LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA NACIONAL

### ÁREA II: TRIBUTARIA

#### Tema 5: Administración Tributaria

**Emiliana Soledad Prado**

[emilianaprado@hotmail.com](mailto:emilianaprado@hotmail.com)

**CPCE Tucumán**

## **RESUMEN**

La estructura organizacional de la Administración competente para la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos, a cargo del Poder Ejecutivo Nacional, presenta dos tipos básicos de estructura: administración pública centralizada y administración pública descentralizada.

La primera de ellas refiere a los organismos centralizados y desconcentrados. Por su parte, la administración descentralizada supone la creación de nuevas entidades con personalidad jurídica propia, vinculadas al Poder Ejecutivo mediante una especie peculiar de relaciones denominadas de "tutela" o de "control administrativo".

Los antecedentes históricos de Administración, podemos citar como antecedentes inmediatos a los dos organismos que se fusionaron, la Dirección General Impositiva y la Administración Nacional de Aduanas. La Dirección General Impositiva fue creada por ley 12.927, dictada el 22 de diciembre de 1946 y promulgada el 10 de enero del año 1947. Mediante el decreto 507/1993 -ratificado por Ley 24.447 de Presupuesto General para el Ejercicio 1995- se estableció que la Dirección General Impositiva también fuere competente la aplicación, recaudación, fiscalización y ejecución judicial de los recursos de la Seguridad Social. En materia aduanera, la Administración Nacional de Aduanas era el órgano superior en el orden jerárquico aduanero, actuando en la esfera del Poder Ejecutivo Nacional. Fue organizada como entidad autárquica en 1979, por ley 22.091, cuyo artículo 1° le reconocía el carácter de órgano de ejecución de la política establecida por el Ejecutivo en materia de legislación aduanera.

La Administración actúa como entidad autárquica en el orden administrativo, en lo que se refiere a su organización y funcionamiento, teniendo el control de administración, patrimonio y procedimiento según las normas previstas por la ley 23.495, modificatoria de la ley procedimental tributaria. (Ley 11.683).

La AFIP es un órgano delegado, la autoridad superior de control que cumple funciones de superintendencia general y control de legalidad es el Ministerio de

Economía de la Nación. Su labor está referida al control de legitimidad cuando el inferior actúa en procesos reglados.

En materia de autoridades administrativas, la Administración Federal de Ingresos Públicos está a cargo del administrador federal, funcionario que es designado por el Poder Ejecutivo Nacional, a propuesta del Ministerio de Economía, con rango de secretario, el que tiene las funciones, atribuciones y deberes que señalan los artículos 6°, 7°, 8° y 9° del decreto 618/97 y los otorgados por las leyes y sus correspondientes reglamentaciones.

El Administrador Federal tiene facultades de organización interna; de reglamentación; de interpretación y; de juez administrativo.

En otro orden de ideas, es importante tener en cuenta que la finalidad del procedimiento administrativo participa del doble carácter de garantía jurídica (tutela los derechos e intereses de los particulares) y de garantía administrativa (persigue la buena marcha de la administración), debiendo cumplirse con determinados principios: impulsión de oficio, celeridad, sencillez, informalismo y debido proceso sustantivo.

En materia de principios procesales, podemos citar los siguientes: Dispositivo; Contradicción; Escritura; Publicidad; Preclusión, Economía procesal; adquisición; Inmediación; Legalidad de las formas; Congruencia y, Probidad.

## **INTRODUCCIÓN**

El profesional en Ciencias Económicas, específicamente el Contador Público, se inmiscuye en la tarea de liquidar impuestos, a veces convirtiéndose en un técnico, sin conocer exactamente cómo funciona la **Administración Tributaria** en nuestro país. Es por ello que me pareció sumamente importante abordar este tema para que los jóvenes profesionales tengan conocimiento de la estructura organizacional de la Administración competente para la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos, partiendo el análisis desde la creación, organización y atribuciones de la Administración Federal de Ingresos Públicos (Argentina).

También es mi intención procurar dotar de los conocimientos de los principales institutos y principios del derecho procesal civil y administrativo, a los que

necesariamente deberá recurrir para manejarse en las cuestiones prácticas que se le presenten en las contiendas tributarias. Para ello es necesario la profundización y exégesis de los principios e instituciones del derecho procesal y del derecho procesal administrativo, en su vinculación con el procedimiento administrativo.

## **CREACIÓN. ORGANIZACIÓN Y ATRIBUCIONES DE LA ADMINISTRACION FISCAL ( A.F.I.P.- Administración Federal de Ingresos Públicos)**

En el Poder Ejecutivo Nacional (PEN) se pueden presentar dos tipos de estructura básicas: Administración Pública Centralizada y Administración Pública Descentralizada.

La primera de ellas refiere a los organismos centralizados y desconcentrados. Mientras que la administración descentralizada supone la creación de nuevas entidades con personalidad jurídica propia, vinculadas al Poder Ejecutivo mediante una especie peculiar de relaciones denominadas de “tutela” o de “control administrativo”.

En base a lo expuesto, cabe decir que primeramente mediante el decreto 1156/96, se constituyó la mentada Administración Federal de Ingresos Públicos como ente autárquico en la órbita del Ministerio de Economía, por la fusión de la Administración Nacional de Aduanas y la Dirección General Impositiva. Este decreto fue dictado en mérito a las facultades delegadas por el Poder Legislativo Nacional al Poder Ejecutivo Nacional por la ley N° 24.629, específicamente por los artículos 7 y 8, con el objeto de realizar, en su ámbito, la reorganización del sector público nacional para lograr una mayor eficiencia y racionalización del mismo.

A tenor de lo dispuesto por la norma, la Administración Federal de Ingresos Públicos funciona como ente autárquico en el ámbito del Ministerio de Economía, asumiendo las competencias, facultades, derechos y obligaciones de las entidades que se fusionan por ella.

### **1-Antecedentes Históricos**

El actual órgano recaudador tiene como antecedentes inmediatos a los dos organismos que se fusionaron, la Dirección General Impositiva y la Administración Nacional de Aduanas.

En materia impositiva cabe citar a la Dirección General de Rentas de la Nación, cuyas actividades comprendieron el período 1877 a 1890; la Administración de Impuestos Internos, que fuera creada en el año 1891, y la Dirección General del Impuesto a los Réditos y a las Transacciones, luego denominada Dirección General de Impuestos a los Réditos,

La Dirección General Impositiva (D.G.I.) fue creada por ley N° 12.927, dictada el 22 de diciembre de 1946 y promulgada el 10 de enero del año 1947. El nuevo organismo agruparía a la Dirección General del Impuesto a los Réditos y a la Administración General de Impuestos Internos. Así quedó centralizado en un solo organismo el accionar fiscal en la órbita del Ministerio de Hacienda.

La Dirección Impositiva ha tenido a su cargo la aplicación, percepción y fiscalización de los tributos nacionales, según las leyes y disposiciones respectivas, pudiéndole encomendar el PEN estas mismas gestiones sobre gravámenes que estuvieron a cargo de otras reparticiones.

Mediante el ya citado decreto 507/1993, ratificado por la Ley 24.447 de Presupuesto General para el Ejercicio 1995, se estableció que la D.G.I. también fuera competente de la aplicación, recaudación, fiscalización y ejecución judicial de los recursos de la Seguridad Social, facultades, atribuciones y competencias transferidas posteriormente a la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social, creada ya en la órbita de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

En materia Aduanera, la Administración Nacional de Aduanas era el órgano superior en el orden jerárquico aduanero, actuando en la esfera del Poder Ejecutivo Nacional. Fue organizada como entidad autárquica en 1979, por la ley N° 22.091, cuyo artículo 1° le reconocía el carácter de órgano de ejecución de la política establecida por el Ejecutivo en materia de legislación aduanera.

Por último en cuanto a la Seguridad Social se puede poner de resalto que a través del decreto 1231/2001 se incorporaba a la estructura organizativa de la A.F.I.P., la Dirección Gral. de los Recursos de la Seguridad Social, transfiriéndose a dicha Dirección todas las facultades, atribuciones y competencias que le otorga en tal manera el decreto

618 del 10 de julio de 1997 al Director General de la Dirección General Impositiva. Tal decreto 618/97 es el que crea A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos) estableciendo a su cargo un Administrador General y tres Direcciones a saber: la Dirección General Impositiva, la Dirección General de Aduanas, y la Dirección General de Recursos de la Seguridad Social. Y es así como quedó conformada actualmente dicha Institución de Administración Tributaria Nacional.

## **2-Autarquía**

Me parece importante hablar acerca de la autarquía para conocer si A.F.I.P. posee o no esta. Para ello es dable diferenciar los conceptos administrativos de **autarquía y autarcía**.

1. **Autarquía** significa que el ente tiene atribuciones para Administrarse a sí mismo, por sus propios órganos, pero de acuerdo con una norma que le es impuesta. Etimológicamente deriva del griego “autarcía”, que a su vez proviene del verbo “archein” que indica ser príncipe o jefe.
2. **Autarcía** traduce la idea de autosuficiencia económica, es decir, la facultad de bastarse a sí mismo. Desde el prisma financiero, implica la existencia de recursos propios o bien su libre disponibilidad.

En este orden de ideas cabe mencionar que los países de la región, en general, han tratado de otorgar un mayor grado de autonomía administrativa y financiera a sus organismos recaudadores, enmarcados en unos Programas de Reformas Estructural del Estado que fueron esencialmente desarrollados en décadas pasadas.

En el caso de Argentina, la Administración Federal de Ingresos Públicos posee autarquía presupuestaria, financiera y de gestión, por lo cual se encuentra facultado este Organismo para determinar su planta de personal, distribuir y asignar dotaciones a sus distintas unidades, etc, lo cual está plasmado y estipulado en el artículo N° 2 del decreto 618/97.

Creo necesario mencionar, que dicha Administración actúa como entidad autárquica en el orden administrativo, en lo que se refiere a su organización y funcionamiento,



teniendo el control de administración, patrimonio y procedimiento según las normas previstas por la ley N° 23.425, modificatoria de la ley de procedimiento tributario N° 11.683.

No obstante las disposiciones del decreto 618/97 referidas precedentemente, la **Administración Federal de Ingresos Públicos no configura un auténtico ente administrativo autárquico, dado que carece de personería jurídica propia y por consiguiente, no puede demandar, ni ser demandada en nombre propio: carece de capacidad jurídica distinta de la del Estado.**

Sin embargo, la Corte Suprema de Justicia admitió que las acciones se dirigieran contra el organismo recaudador por cuanto interpretó que se identificaba con el Fisco Nacional al cual representaba.

### **3-Superintendencia General**

Siendo A.F.I.P. un órgano delegado, **la autoridad superior de control que cumple funciones de superintendencia general y control de legalidad es el Ministerio de Economía de la Nación.**

Su labor está dirigida al control de legitimidad cuando el inferior actúa en procesos reglados.

La superintendencia se ejercería sin restricciones sólo cuando razones de orden institucional justificasen la intervención de la Secretaría o en aquellos procesos donde no estuvieren previstos procedimientos pautados.

El patrimonio de la A.F.I.P. está constituido por todos los bienes asignados por el Estado Nacional y por aquellos que le sean transmitidos o adquiera por cualquier causa jurídica, quedándole afectados íntegramente los bienes propios o los cedidos en uso, créditos, derechos y obligaciones de la Administración Nacional de Aduanas y de la Dirección General Impositiva, es decir, los organismos que se fusionaron.

El Poder Ejecutivo Nacional está facultado para transferir sin cargo los inmuebles en uso por la A.F.I.P. y que son de propiedad del Estado Nacional.

Sin despreciar ni menoscabar la indivisibilidad de la A.F.I.P. como ente administrativo y sujeto de derecho, ( ya que representa el sujeto activo de la relación jurídico tributaria como Estado en sí), las direcciones generales que dependen de ella a

partir de la creación de tal organismo y fusión de las otras reparticiones a través del Decreto 618/97, son la Dirección General Impositiva (D.G.I.), la Dirección General de Aduanas (D.G.A.) y la Dirección General de los Recursos de la Seguridad Social (D.G.R.S.S.). Más allá de que cada Dirección tenga sus siglas, deben estar precedidas todas las documentaciones y notificaciones por las siglas A.F.I.P.

La fiscalización de la A.F.I.P. se rige por las disposiciones de la Ley N°24.156 de Administración Financiera y Control del Sector Público Nacional, en virtud de estar comprendido en el régimen instituido por los entes enumerados en el inciso c) del artículo 8 de dicha ley. Esto quiere decir que ya que se expresó más arriba, la Superintendencia de A.F.I.P. la ejerce el Ministerio de Economía, aplicando la ley citada precedentemente.

#### **4-Autoridades Administrativas**

La Administración Federal de Ingresos Públicos está a cargo del Administrador Federal, funcionario que es designado por el Poder Ejecutivo Nacional, a propuesta del Ministerio de Economía, con rango de secretario, el que tiene las funciones, atribuciones y deberes que señalan los artículos 6, 7, 8 y 9 del decreto ya citado 618/97 (recordemos que básicamente podemos llamar a este decreto como el de “creación de A.F.I.P.”) y los otorgados por las leyes y sus correspondientes reglamentaciones.

En el ejercicio de tales atribuciones, el administrador federal representa a la A.F.I.P. ante los poderes públicos, los responsables y los terceros.

El Administrador Federal se encuentra secundado por:

- a) Un director general a cargo de la Dirección General Impositiva
- b) Un director general a cargo de la Dirección General de Aduanas
- c) Un director general a cargo de la Dirección General de Recursos de la Seguridad Social
- d) Subdirectores generales, cuyo número y competencia serán determinados por el Poder Ejecutivo Nacional.

Los funcionarios citados precedentemente son designados y removidos por el Administrador Federal, al igual que a los jefes de las unidades de estructura de primer nivel de jerarquía escalafonaria.

Las designaciones y remociones de los funcionarios jefes de unidades de estructura de primer nivel escalafonario no estarán sujetas a los regímenes de selección o remoción que rijan para el resto del personal.

El Administrador Federal, los Directores Generales y los Administradores de Aduanas en su jurisdicción actuarán como jueces administrativos, requiriendo dictamen previo para ciertas actuaciones como resolución determinativa de oficio, en caso en que los mismos no posean el título de abogado.

La norma tributaria, ley de procedimiento tributario que es nuestra cabecera en materia tributaria, ya que no debemos olvidar que los “Impuestos” como vulgarmente llamamos los profesionales contadores, es una rama del Derecho Público, es decir, el Derecho Tributario y la ley de rito fiscal es la ley de Procedimiento Tributario N° 11.683, faculta al Administrador Federal para delegar en los Directores Generales y los Subdirectores Generales, así como éstos respecto de las jefaturas de las unidades que de ellos dependen, la asunción, conjunta o separadamente, de determinadas funciones y atribuciones señaladas por la naturaleza de las materias, por el ámbito territorial en el que deban ejercerse o por otras circunstancias, inclusive las que se indican en los artículos 6°, 7°, 8° y 9° del decreto 618/97 en la medida y condiciones que se establezcan en cada caso.

Ello sin perjuicio de que el administrador federal conserve la máxima autoridad dentro del organismo y pueda avocarse al conocimiento y decisión de cualquiera de las cuestiones planteadas.

Mediante el decreto 1399/2001 se establece que el Administrador Federal de Ingresos Públicos será designado por el PEN al año de asumido el cargo del Presidente de la Nación a partir del siguiente período presidencial. En el ejercicio de sus atribuciones, el Administrador Federal representa a la A.F.I.P. ante los poderes públicos, responsables y terceros.

La duración de su mandato será de 4 (cuatro) años, pudiendo ser designado por sucesivos períodos, siendo requisito ineludible el cumplimiento del Plan de Gestión del mandato vencido.

En caso de que por cualquier motivo se produjere la vacancia del cargo de Administrador Federal de Ingresos Públicos antes del vencimiento de su mandato, la designación de su reemplazante se hará por el término que reste hasta la finalización de dicho mandato.

El Administrador Federal percibirá un sueldo equivalente al de un Secretario de Estado.

Por otra parte la A.F.I.P. contará con un Consejo Asesor que tendrá a su cargo el seguimiento trimestral y la evaluación del Plan de Gestión Anual que deberá cumplir el Administrador Federal de Ingresos Públicos.

La integración del Consejo Asesor es la siguiente:

1. El Secretario de Ingresos Públicos de Ministerio de Economía.
2. Un representante del Presidente del B.C.R.A.
3. Los Presidentes de las Comisiones de Presupuesto y Hacienda de la Nación, o los legisladores que ellos designen.
4. El Director Ejecutivo de la Administración Nacional de la Seguridad Social.
5. Dos expertos de reconocida trayectoria en materia tributaria o de gestión pública.
6. Un representante de las Provincias a propuesta del Consejo Federal de Inversiones.

## **ADMINISTRADOR FEDERAL. FACULTADES.**

Me parece importante mencionar y explicar las facultades que posee nuestro Administrador Federal, ya que conocer eso nos ayudará a entender y saber cómo proceder. A saber las facultades que posee son: de **Organización Interna, de Reglamentación, de Interpretación, y de Juez Administrativo.** A continuación se procederá a explicar cada una de ellas.

## **1-Facultad de organización interna**

### 1. Representar legalmente a la Administración Federal de Ingresos

Públicos, personalmente o por delegación o mandato, en todos los actos y contratos que se requiera para el funcionamiento del servicio, pudiendo también actuar como querellante, de acuerdo a las disposiciones en vigor, y suscribir los documentos públicos o privados que sean necesarios.

### 2. Organizar y reglamentar el funcionamiento interno de la Administración

Federal de Ingresos Públicos en sus aspectos estructurales, funcionales y de administración de personal, incluyendo el dictado y la modificación de la estructura orgánico- funcional en los niveles inferiores a los que apruebe el Poder Ejecutivo Nacional. La competencia atribuida al Administrador Federal por la norma referida, se ejercita a través del dictado de las Disposiciones pertinentes.

### 3. Entender en el proceso de negociaciones colectivas de trabajo con las

entidades gremiales que representen al personal, con la autorización previa del Ministerio de Economía, en el marco de lo dispuesto por las leyes 14.250 y 18.753 y por el decreto 183 de fecha 10 de febrero de 1988, sus modificatorios y concordantes.

### 4. Dictar los reglamentos de personal que no encuadren en negociaciones

colectivas de trabajo o que correspondan a niveles jerárquicos no comprendidos en las mismas.

### 5. Designar personal con destino a la planta permanente o transitoria así

como también promover, sancionar y disponer bajas, con arreglo al régimen legal vigente.

### 6. Efectuar contrataciones de personal para la realización de labores

estacionales, extraordinarias o especiales, que no puedan realizarse con sus recursos de planta permanente, fijando las condiciones de trabajo y su retribución.

### 7. Promover la capacitación del personal

### 8. Participar en representación de la Administración Federal de Ingresos

Públicos, en los órdenes nacional e internacional, en congresos, reuniones y/o actos propiciados por organismos oficiales o privados que traten asuntos de su competencia.

9. Autorizar los viajes al exterior de personal competente del organismo, en cumplimiento de misiones, por un lapso no mayor de trescientos sesenta y cinco días de conformidad con las normas legales en vigencia.

10. Autorizar la prestación de servicios a terceros con carácter oneroso, siempre que no se afectare el adecuado desenvolvimiento del servicio.

11. Elevar anualmente al Ministerio de Economía el plan de acción y el anteproyecto de presupuesto de gastos e inversiones para el ejercicio siguiente y la memoria anual.

12. Administrar el presupuesto, resolviendo y aprobando los gastos e inversiones del organismo.

13. Licitarse, adjudicar y contratar obras públicas y suministros, adquirir, vender, permutar, transferir, locar, construir y disponer de toda forma respecto de bienes muebles e inmuebles para el uso de sus oficinas o del personal, conforme a las necesidades del servicio, aceptar donaciones con o sin cargo, todo ello de conformidad con las normas legales en vigencia.

14. Determinar los responsables jurisdiccionales de los fondos rotatorios internos y de cajas chicas, estableciendo el monto y su régimen de reposición, con arreglo a lo dispuesto en la ley N° 24.156 y normas complementarias.

15. Propender a la más amplia y adecuada difusión de las actividades normativas del organismo

16. Toda otra atribución necesaria para el cumplimiento de las funciones del organismo, compatible con el cargo o con las establecidas en las normas legales vigentes, a cuyo fin se entenderá que la nómina consagrada en los apartados precedentes no reviste carácter taxativo.

## **2-Facultad de reglamentación**

En materia tributaria, según lo expresa el artículo 7 del Decreto 618/97, el administrador federal está facultado para impartir normas generales obligatorias para los responsables y terceros, en las materias en que las leyes autorizan a la Administración Federal de Ingresos Públicos a reglamentar la situación de aquellos frente a la Administración.

Las facultades de reglamentación se materializan mediante el dictado de resoluciones generales.

Nos es dable advertir que la norma en examen no contiene ninguna disposición que permita su apelación, razón por la cual procede la aplicación supletoria de la ley N° 19.549 de procedimientos administrativos y su decreto reglamentario.

No obstante, el organismo fiscal mantiene un criterio opuesto a tal tesis, ya que frente a las resoluciones generales dictadas en ejercicio de las atribuciones del artículo comentado, resultan procedentes los siguientes remedios procesales:

1. **En sede administrativa**, el recurso de alzada (artículo 94 del Decreto Reglamentario de la ley de Procedimiento Administrativo) y contra la decisión administrativa definitiva, recurso de reconsideración (artículo 84 del Decreto Reglamentario de la ley de Procedimientos Administrativo) y en su caso, revisión (artículo 22 de la Ley de Procedimientos Administrativo). Observamos cómo se aplica en materia tributaria supletoriamente la citada ley N° 19.549 de Procedimientos Administrativos, en este caso para aplicar recursos en sede administrativa.

2. **Impugnación en sede judicial** del acto administrativo ( artículo 24, Inciso a, de la ley N° 19.549).

Estas normas con carácter de reglamentarias que dicta el Administrador Federal constituyen acto administrativo.

### **3-Facultad de Interpretación**

El Administrador Federal tiene la función de interpretar con carácter general las disposiciones del decreto N° 618 y de las normas legales que establecen o rigen la percepción de los gravámenes a cargo de la Administración Federal de Ingresos Públicos, cuando así lo estime conveniente o bien respondiendo a la solicitud de los contribuyentes, importadores, exportadores, agentes de retención, agentes de percepción y demás responsables, entidades gremiales y cualquier otra organización que represente un interés colectivo, siempre que el pronunciamiento a dictarse ofrezca interés general.

La petición de tal pronunciamiento no suspenderá cualquier decisión que los demás funcionarios de la Administración Federal de Ingresos Públicos hayan de adoptar en casos particulares.

Estas interpretaciones del Administrador Federal serán publicadas en el Boletín Oficial y tendrán el carácter de normas generales obligatorias si, vencido el plazo de 15 (quince) días hábiles desde la fecha de su publicación, no fueran apeladas ante el Ministerio de Economía por cualquiera de las personas o entidades mencionadas anteriormente, en cuyo caso tendrán dicho carácter desde el día siguiente a aquel en el que se publique la aprobación o modificación de dicho Ministerio.

### **4-Facultad de Juez Administrativo**

El Administrador Federal tendrá atribuciones para ejercer las funciones de juez administrativo sin perjuicio de las sustituciones previstas en los artículos 4 y 10 en la determinación de oficio de la materia imponible y gravámenes correspondientes, en las repeticiones, en la aplicación de multas y resolución de los recursos de reconsideración.

Establece el decreto 618/97 que el Administrador Federal como los Directores Generales y los Administradores de Aduanas en sus respectivas jurisdicciones determinarán qué funcionarios y en qué medida los sustituirán en sus funciones de juez administrativo.



En todos los casos en que el Administrador Federal autorice la intervención de otros funcionarios como jueces administrativos, podrá avocarse, por vía de superintendencia, al conocimiento y decisión de las cuestiones planteadas.

Dispone el decreto 618/97 que las nuevas designaciones de funcionarios que sustituyan al administrador federal y a los directores generales en las funciones de juez administrativo deberán recaer en abogados o contadores públicos.

El Poder Ejecutivo Nacional (PEN) podrá dispensar el cumplimiento de este requisito, estableciendo, las condiciones que estime pertinentes, cuando circunstancias especiales lo hagan necesario en determinadas zonas del país, debiendo tratarse, en tales casos, de funcionarios con una antigüedad mínima de quince años en el organismo, computándose, a estos efectos, el tiempo de servicio en la Dirección General Impositiva o en la Administración Nacional de Aduanas, y que se hayan desempeñado en tareas técnicas o jurídicas en los últimos 5 (cinco) años, como mínimo.

El juez administrativo no abogado deberá requerir dictamen jurídico previo al dictado de la resolución, excepto los casos expresamente previstos por el decreto 618/97.

Los jueces administrativos delegados tendrán en tal carácter jurisdicción en toda la República, en tanto el ejercicio de esa facultad derive de un hecho imponible cuya configuración o fiscalización sea posible en la sede habitual de su actividad.

## **RESOLUCIONES GENERALES**

A menudo quienes nos dedicamos a liquidar tributos, escuchamos o sabemos mejor dicho, que ciertos hechos se rigen por las llamadas Resoluciones Generales, cuyas siglas usamos R.G. Ahora bien, ¿qué son exactamente las mismas?

Son actos dictados por la Administración Federal en uso de las facultades conferidas por los artículos 7 y 8 del citado Decreto 618/97, por los que, respectivamente, se imparten normas generales obligatorias para los administrados o se interpretan con carácter general las disposiciones legales y reglamentarias en materia impositiva, aduanera y de los recursos de la seguridad social.

Al respecto, podemos citar la Disposición N° 319/98 que estipula que los actos dispositivos que contengan o impliquen en forma total o parcial normas generales que afecten en forma obligatoria a contribuyentes, usuarios del servicio aduanero, responsables o terceros y administrados en general, deberán ser dictados bajo la forma de “Resolución General”, de acuerdo a lo dispuesto por la Disposición N° 1/97.

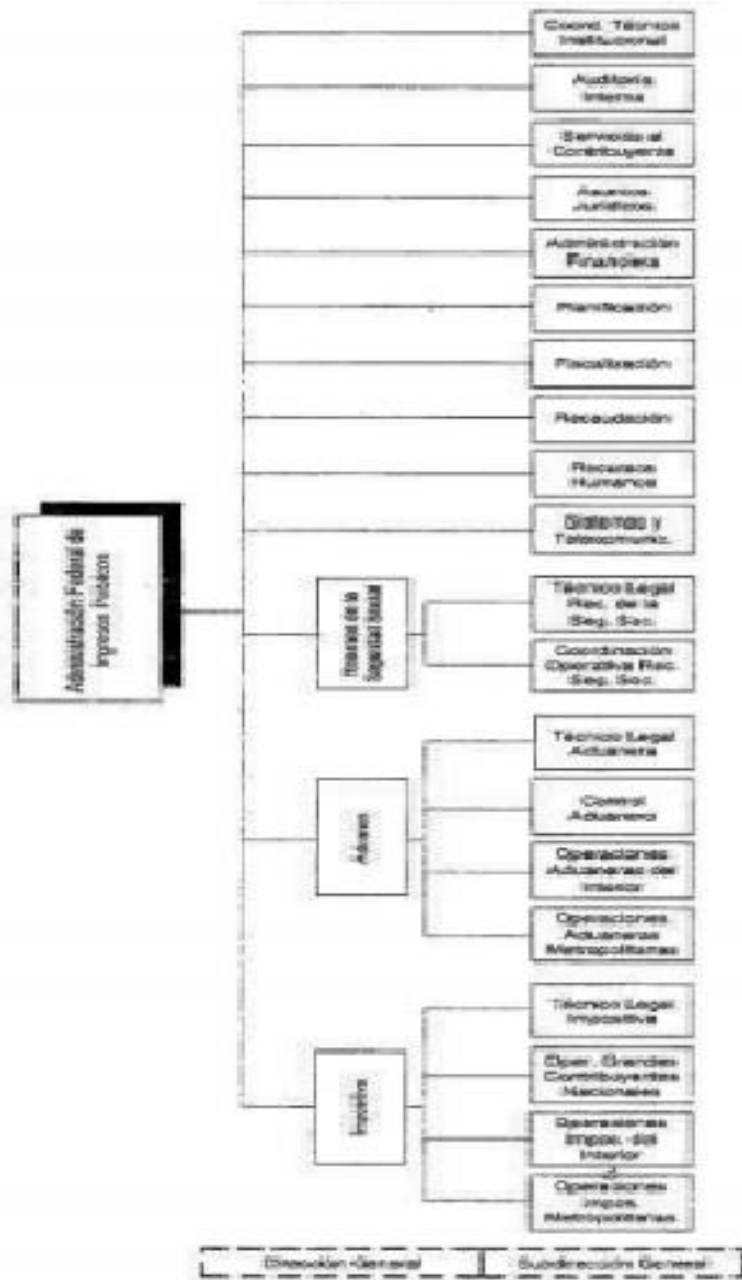
Las Resoluciones Generales serán dictadas únicamente por el Administrador Federal o quienes lo sustituyan, pudiendo ser originada su tramitación en cualquier dependencia de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

La emisión de Resoluciones Generales serán dictadas únicamente por el Administrador Federal o quienes lo sustituyan, pudiendo ser originada su tramitación en cualquier dependencia de la Administración Federal de Ingresos Públicos.

La emisión de Resoluciones Generales podrá ser delegada en forma expresa y específica por el Administrador Federal mediante un acto de “Disposición”, el que será publicado en el Boletín Oficial.

Los receptores de esta delegación serán únicamente los Directores Generales de las Direcciones Generales de Aduanas e Impositiva y los Subdirectores Generales estándole vedado nuevas delegaciones en otros funcionarios.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



## PRINCIPIOS DE DERECHO PROCESAL ADMINISTRATIVO

Tal como expuse en la introducción del presente trabajo me parece importante realizar la vinculación del Derecho Tributario con determinados principios, a los fines citados también ya en esta obra, de conocer para entender y lograr un mejor manejo ante las tareas.

La finalidad del procedimiento administrativo participa del doble carácter de garantía jurídica (tutela los derechos e intereses de los particulares) y de garantía administrativa (persigue la buena marcha de la administración), debiendo cumplirse con determinados principios:

1. Impulsión de oficio ( o principio de oficialidad), en virtud de la cual, a diferencia del procedimiento civil clásico, la autoridad administrativa ha de instar las actuaciones hasta llegar al dictado del acto administrativo, debiendo establecer la verdad material. Ello no impide a que ciertos procedimientos, como ocurre con los recursos administrativos, sólo puedan ser iniciados a petición de parte interesada, ni obsta a que los administrados tengan en el procedimiento administrativo un papel activo, formulando peticiones, aportando probanzas o alegando.

2. Celeridad, la cual requiere que los procedimientos sean rápidos, de modo que en el tiempo más breve se llegue a una resolución fundada que ponga término a la cuestión planteada. La demora puede tornar inútiles los recursos administrativos, o propender a que los administrados no los planteen. Ello no implica omitir el cumplimiento de actos de procedimiento necesarios, ni cumplirlos parcialmente, en desmedro de establecer la verdad material, garantizar la defensa de los administrados y fundar una decisión legítima y oportuna. Se halla contenido en el artículo 1, inciso b, de la ley de procedimientos administrativos (LPA),

3. Sencillez, en razón de que los procedimientos tienen que alcanzar su objetivo sin complicaciones que no sean menester y sin inútiles dilaciones.

4. Informalismo, ya que si bien el procedimiento administrativo esta constituido por una serie de actos revestidos de ciertos caracteres formales, no puede equiparárselo a una carrera de obstáculos que deben ser sorteados por el administrado. El artículo 1, inciso c, de la Ley de Procedimientos Administrativos (LPA), bajo el título de

“Informalismo”, dispone como requisito la “excusación de la inobservancia por los interesados de exigencias formales no esenciales y que puedan ser cumplidas posteriormente”.

5. Debido Proceso, sustantivo (es necesario el respeto de ciertos juicios de valor a los cuales se vinculan el orden, la seguridad, la paz y la justicia del país, de donde surge un ámbito de libertad individual, amplio y oponible al propio Estado) y adjetivo (comprende, entre otras garantías, el juicio previo llevado a cabo ante los jueces naturales y la inviolabilidad de la defensa del artículo 18 de la Constitución Nacional). El artículo 1, inciso f, de la L.P.A. consagra el “debido proceso adjetivo” como derecho de los administrados, que incluye: el derecho a ser oído; el derecho a ofrecer y producir pruebas y; el derecho a una decisión fundada.

## **PRINCIPIOS PROCESALES DEL DERECHO PROCESAL CIVIL**

El proceso civil tiene carácter dialéctico, ya que se llega a la verdad por la exposición de la tesis (ejercicio de la acción) y de la antítesis (oposición a la pretensión, excepción), y mediante las demostraciones (pruebas en caso de hechos controvertidos) se llega a la síntesis (sentencia).

A efectos de distribuir razonablemente las oportunidades de actuación de las partes en el proceso civil, así como para suministrar pautas de interpretación de las disposiciones jurídicas en general (de la Constitución Nacional y de las leyes procesales), en la medida en que la repetición permanente de ciertas soluciones normativas brinda la posibilidad de extraer principios. En ciertos casos, las leyes consagran expresamente los principios ínsitos en ellas.

En el proceso civil clásico rigen los siguientes principios:

1. Dispositivo. Por él se confía a las partes el estímulo de la función jurisdiccional y la aportación de hechos y pruebas sobre el tema del proceso. Este principio es muy amplio en el ámbito civil, pero muy restringido en el penal.

2. Contradicción. También conocido como principio de controversia o bilateralidad, constituye una consecuencia de la garantía constitucional de la defensa en juicio (art.18 de la Constitución Nacional). Su fórmula está resumida en el precepto “Audiatur altera pars” (óigase a la otra parte), aunque el principio no sólo se refiere a correr traslados a la otra parte de las peticiones de su contraria, sino también se patentiza en que toda prueba debe ser fiscalizada o controlada durante su producción.
3. Escritura. Se contrapone al principio de oralidad; la escritura brinda certeza al proceso, proporcionando seguridad jurídica (se aplica el aforismo latino “Verba volant, scripta manent”; es decir: las palabras vuelan, lo escrito perdura). Dentro del proceso civil dispositivo, no cabe descartar de plano la oralidad, por cuanto son celebradas audiencias, aunque sus aspectos principales han de ser volcados en actas.
4. Publicidad. Los actos procesales pueden ser conocidos, con ciertas limitaciones respecto de los expedientes judiciales, o presenciados, salvo algunas excepciones: el contenido privado de carácter personal que se pudiera ventilar en una audiencia por las partes, funcionarios y empleados judiciales, así como por terceros ajenos a la causa. Este principio tiene sus raíces en el sistema republicano de gobierno, aunque una malsana publicidad o el escándalo por vía de la televisación de audiencias o la publicación en medios de información puede redundar en una lesión indebida de los derechos individuales; de ahí que el principio de publicidad requiere suma prudencia.
5. Preclusión. Consiste en la “pérdida, extinción o consumación de una facultad procesal”, y puede ser consecuencia, generalmente, de tres situaciones: 1) no haber seguido el orden o la oportunidad previstos por la ley para la realización del acto (la apelación fuera de término); 2) haber desarrollado una actividad incompatible con el ejercicio de otra (interposición del recurso de reconsideración del artículo 76 de la ley 11.683, que enerva la posibilidad de deducir el recurso de apelación ante el Tribunal Fiscal de la Nación (T.F.N.) impide mejorar fundamentos con posterioridad, ya que en él deben ser expresados todos los agravios). 3) haber ejercido con anterioridad válidamente esa facultad (la deducción del recurso de apelación ante el T.F.N. impide mejorar fundamentos con posterioridad, ya que en él deben ser expresados todos los agravios). En los tres casos, una especie de compuerta cierra los actos o los plazos procesales,

desperdiándose la oportunidad de ejercer las facultades procesales no ejercidas.

6. Economía procesal. No se puede exigir un dispendio superior al valor de los bienes que están en juego en el proceso, y hay que maximizar las oportunidades en cuanto a la realización de actos procesales, de modo de lograr un rápido y eficiente diligenciamiento de éstos.
7. Adquisición. Los resultados de las actividades procesales quedan adquiridos para el proceso, independientemente de la parte de que provengan (una prueba pericial o testimonial ofrecida por el actor, cuya producción resulte contraria a su pretensión, tiene eficacia procesal, se la adquiere para el proceso, sin que tenga relevancia el litigante que la propuso).
8. Inmediación. El juzgador debe tener contacto directo con las partes y el material del proceso.
9. Legalidad de las formas. La forma, el tiempo y el lugar de los actos procesales no pueden ser convenidos por las partes, si ello no es admitido por la ley.
10. Congruencia. Tiene que haber consonancia entre las pretensiones deducidas y las sentencias dictadas.
11. Probidad. Evita la malicia de la conducta de las partes y de los profesionales por medio de las sanciones procesales, la convalidación de cierta nulidades, la obligación de ciertas formas de la demanda, que no constituya una emboscada.

## **BIBLIOGRAFIA**

- FOLCO, C.M. “Procedimiento Tributario. Naturaleza y Estructura”, Rubinzal – Culzoni Editores. 2011.
- GARCIA VIZCAINO, C. “Derecho Tributario”, Thompson y Reutemann- 2015
- Decreto 618/97
- Ley N° 11.693 de Procedimiento Tributario
- Ley N° 19.549 de Procedimiento Administrativo



## SESGOS Y HEURISTICAS EN LA PROGRESIVIDAD DE LOS IMPUESTOS

### ÁREA II – TRIBUTARIA

#### 9. Impuestos nacionales, provinciales, municipales. Principales problemáticas.

Juan

**Marcelo Lezcano**

[marcelolezcano\\_17@hotmail.com](mailto:marcelolezcano_17@hotmail.com)

**CPCE Corrientes**

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia económica han surgido algunos de los siguientes interrogantes: ¿Cuándo debe intervenir el Estado? ¿Cuándo fallan los mercados? ¿Cómo se elaboran políticas que maximicen el bienestar de la población? ¿Cómo diseñar políticas para optimizar consecuencias no deseadas? Las Finanzas Públicas tradicionales proveen de un gran marco teórico tendientes a responder a estas preguntas. Este marco sin embargo se basa en un modelo muy simple del comportamiento humano, solo considera la posibilidad de un ser superior, un calculador, incapaz de equivocarse dado un conjunto de supuestos y axiomas que forman sus preferencias.

La Economía del Comportamiento y la Psicología Cognitiva han planteado conclusiones en donde las personas se desvían en forma sistemática de los preceptos de racionalidad planteado por la economía estándar. Donde muchas veces se pueden observar juicios inconsistentes y manipulaciones cuando son presentados ante determinados problemas.

Teniendo en cuenta lo antes descripto el objetivo del presente trabajo es detectar, analizar y describir los sesgos o heurísticas que afectan a los sujetos a la hora de analizar la creación de un sistema impositivo. Ya que este tipo de comportamiento puede ser utilizado por políticos a la hora de plantear modificaciones o incluso introducción de nuevos gravámenes en el sistema tributario vigente.

Para ello se ha recurrido a la Economía Experimental utilizando las formas de recabar información del mundo real, en la cual los agentes son enfrentados a ciertas situaciones en la que deben realizar una elección, esa elección no es *output* de la investigación sino más bien

el proceso de cómo se lleva a cabo la misma. Es decir los sujetos son “engañados” a exteriorizar sus preferencias, con la finalidad de analizar la consistencia de la misma ante diferentes formas de exponer el mismo problema. Este enfoque servirá de análisis y como una contribución metodológica al desarrollo de otras investigaciones en el marco de la economía del comportamiento.

La inexistencia de estudios previos en nuestro país y en otros países de habla hispana referidos a la Finanzas Públicas del Comportamiento, y la posibilidad de incorporar mayor conocimiento en esta área fueron los motivadores de la presente investigación.

Este estudio se divide en tres partes, las cuales se estructuran como se describe a continuación.

La primera parte se encuentra comprendida por el marco teórico, a su vez el mismo se divide en dos capítulos, el primero se refiere a la Economía del Comportamiento y a la Economía Experimental; el segundo capítulo se refiere a las Finanzas Públicas del Comportamiento, describiendo algunos trabajos previos que se tomaron como punto de partida para esta investigación.

La segunda parte tiene un marco metodológico, compuesto por un solo capítulo, en el cual se describe los lineamientos de la investigación.

La tercera parte se relaciona con la aplicación práctica del objeto de investigación y consta de un capítulo en el cual se exponen los resultados del experimento llevado a cabo, la identificación de los sesgos a la hora de realizar la elección. Luego se exponen las conclusiones del trabajo.

## ECONOMÍA DEL COMPORTAMIENTO

### 1.8 1.1 ANTECEDENTES Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

Al margen de algunas posiciones reduccionistas, la teoría económica ha desarrollado esfuerzos por explicar de mejor manera las decisiones de los agentes económicos, con la finalidad de reconciliar los modelos teóricos con los hallazgos empíricos que contradicen las predicciones de las teorías económicas convencionales. Entre estos esfuerzos, destacan los planteamientos de la Economía Conductual, rama de la Economía que se nutre permanentemente de otras disciplinas –como la Sociología, la Psicología y la Antropología Social– con la finalidad de explicar conductas tan diversas como, por ejemplo, los hábitos poco saludables de alimentación, el exceso de confianza de los inversionistas bursátiles o, incluso, el comportamiento de compra del tipo “efecto manada” o “*herd-effect behaviour*” entre otros.

La Economía Conductual o *Behavioural Economics* es una rama de la Economía que en los últimos años ha revolucionado la manera de entender los procesos de toma de decisiones económicas en particular y el comportamiento humano en general. Ésta surge a partir de una aproximación esencialmente inter y transdisciplinaria,

diferenciándose del enfoque tradicional de la Economía Neoclásica. De acuerdo con la definición consignada en la serie sobre Economía Conductual de la Universidad de Princeton, la Economía Conductual o Economía del Comportamiento “*utiliza los hechos, modelos y métodos de ciencias relacionadas para determinar hallazgos descriptivamente exactos sobre la habilidad cognitiva humana y la interacción social, y para explorar las implicancias de estos hallazgos para la conducta económica. La más fértil de estas ciencias relacionadas ha sido la Psicología, pero la Sociología, la Antropología, la Biología y otros campos también pueden influir en la Economía de manera útil. La Economía Conductual se encuentra profundamente enraizada en hallazgos o métodos empíricos y hace que la economía avance a su manera generando planteamientos teóricos, realizando predicciones más exactos sobre los fenómenos de campo, y sugiriendo mejores políticas*”<sup>58</sup>.

Por el otro lado, según Mullainathan y Thaler (2000)<sup>59</sup>, la Economía Conductual es una disciplina que combina la Economía y la Psicología, al investigar lo que ocurre en los mercados cuando los

---

<sup>58</sup> Gabaix X. (2004). *Economics and Psychology Lecture Notes*. Massachusetts Institute of Technology MIT Press. En López E. (2005). *Todos tenemos nuestro cuarto de hora: economía conductual, neuroeconomía y sus implicancias para la protección al consumidor*. Revista de la

Competencia y la Propiedad Intelectual. Lima, Perú. Pág. 144. Disponible en: [http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recomp/castellano/articulos/primaver\\_a2005/Ernesto%20Lopez.pdf](http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recomp/castellano/articulos/primaver_a2005/Ernesto%20Lopez.pdf)

<sup>59</sup> Mullainathan S. & Thaler R. (2000). *Behavioural Economics*, Working Paper 7948. National Bureau of Economic Research. En Vera K. (2012). “*El aporte de la Economía Conductual o Behavioural Economics a las Políticas Públicas: una aproximación al caso del Consumidor real*”. Palermo Business Review N° 7. Buenos Aires, Argentina. Pág. 24. Disponible en: [http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR\\_7/PBR\\_02VeraKosciuczyk.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR_7/PBR_02VeraKosciuczyk.pdf)





concesión del premio Nobel de economía de 2002 a Daniel Kahnemann y Vernon Smith significó un reconocimiento importante a estas dos aproximaciones al estudio de la economía.

A continuación se realizara una descripción de la Economía Experimental.

### 1.9.1 1.2.1 Los experimentos de laboratorio

La realización de experimentos constituye el centro de la actividad científica en las ciencias naturales como la biología, la química y la física. La economía, en cambio, ha sido considerada tradicionalmente una disciplina en la que la experimentación no era posible. Sin embargo, ya hace muchos años que algunos economistas empezaron a realizar experimentos para analizar diversas cuestiones económicas y actualmente se está produciendo un gran desarrollo de la investigación experimental en campos muy diversos de la economía. La gran virtud de los experimentos, tanto en ciencias sociales como naturales, es que permiten obtener evidencia empírica bajo condiciones de *control* y *replicabilidad*. Con el término *control* nos referimos a que las circunstancias bajo las que se obtiene la evidencia se conocen bien y pueden variarse deliberadamente; el término *replicabilidad* se refiere a la posibilidad de repetir un experimento bajo exactamente las mismas condiciones. Estos dos elementos hacen posible un avance ordenado y sistemático de la investigación<sup>60</sup>.

Naturalmente esto no quiere decir que en economía los experimentos generen resultados del mismo tipo que en las ciencias naturales. Más

---

<sup>60</sup> Brandts J. (2007). *La economía experimental y la economía del comportamiento*. Instituto de Análisis Económico (CISC), Barcelona, España. Pág. 1. Disponible en:

<http://www.iae.csic.es/investigatorsMaterial/a71112155355archivoPdf46519.pdf>



aún, es muy razonable considerar que en economía los experimentos pueden aportar cualitativamente menos que, por ejemplo, en la física. Los experimentos en economía tienen limitaciones importantes. Sin embargo, también es razonable pensar que sí se puede aprender algunas cosas a partir de los resultados de la economía experimental. A continuación se ilustrará el tipo de cuestiones que los experimentos nos ayudan a entender.

La mayor parte de experimentos económicos son lo que se denomina experimentos de laboratorio. Un experimento económico de este tipo es algo muy sencillo y se desarrolla como sigue. Un grupo de personas recibe unas instrucciones que les sitúan ante una representación esquemática de una situación económica en la que tienen el papel de ciertos agentes como, por ejemplo, empresas, consumidores o trabajadores. Estas personas han sido invitadas expresamente al experimento y saben que se trata de una situación con un cierto carácter artificial en la que las únicas reglas explícitas vienen dadas por las instrucciones. En un experimento típico cada participante puede escoger entre varias opciones y cada una de éstas implica ciertas ganancias monetarias, dependiendo de la decisión del participante en cuestión y posiblemente también de lo que hagan los demás participantes. Los organizadores del experimento observan y registran las decisiones tomadas por los participantes y emplean estos datos como fuente de información sobre el problema económico que quieren estudiar.

Este tipo de procedimientos se han aplicado al estudio de una gran variedad de temas. El *Handbook of Experimental Economics* compilado por Kagel and Roth (1995)<sup>61</sup> contiene una panorámica de la investigación con experimentos de laboratorio en diversos ámbitos. Una de las áreas que quizás haya producido resultados más

---

<sup>61</sup> Kagel and Roth.(1995). *Handbook of Experimental Economics*.En Brandts J. (2007). Op Cit. Pág. 3.

importantes es el estudio experimental del funcionamiento de diferentes tipos de mercados. Chamberlin (1948) es un trabajo precursor, pero Smith (1962) es seguramente el trabajo verdaderamente seminal en esta área<sup>62</sup>. En un experimento de mercado algunos participantes tienen el papel de vendedores y otros de compradores. A cada vendedor se le dota inicialmente de “unidades” de una mercancía ficticia y a cada una de esas unidades le corresponde un nivel de “costo”. A cada comprador se le dota inicialmente de uno o varios “valores” que representa el valor monetario que la obtención de una “unidad” de la mercancía tiene para el comprador en cuestión. El mercado pone en contacto de acuerdo con unas determinadas reglas a vendedores y compradores y lleva a acuerdos de transacción. Para un vendedor suministrar una unidad al comprador implica el costo correspondiente a esa unidad. Eso se refleja en que si un participante que tiene el papel de vendedor en el experimento vende una unidad a un cierto precio obtendrá una remuneración correspondiente al precio menos el coste de la unidad vendida. Para un participante que tenga el papel de comprador la compra de una unidad implica una remuneración igual al “valor” de la unidad – inducida de forma controlada por los organizadores del experimento – menos el precio que pague por la transacción.

Como puede verse este tipo de experimentos parten de situaciones de cierta artificialidad, pero tienen la virtud de permitir observar con detalle el comportamiento de compradores y vendedores. En particular, permiten cuantificar la eficiencia de diferentes maneras de funcionar de un mercado. Para que un mercado sea eficiente, las unidades de la mercancía cantidad que se intercambien deben ser las que corresponden a los vendedores de costes más bajos y deben adquiridas por los compradores que le puedan sacar más provecho. Hasta qué punto esto sucede es precisamente lo que se puede

---

<sup>62</sup> En Brandts J. (2007). Op Cit. Pág. 3.

observar en un experimento. Puede verse si aquellos vendedores que consiguen vender son los que producen a costos bajos o no y si los compradores que consiguen comprar son los que tienen los valores más altos. Y, sobre todo, pueden efectuarse comparaciones de eficiencia entre diferentes maneras de organizar un mercado. Este tipo de comparaciones puede ser de gran utilidad para el diseño de nuevos mecanismos de mercado que se vienen introduciendo en diversos ámbitos.

Obsérvese que el análisis de eficiencia sería mucho más difícil de llevar a cabo con información de mercados de la realidad económica (lo que los experimentalistas llaman “datos de campo”), puesto que en esos casos no sabemos qué vendedores y compradores son los que deberían realizar las transacciones desde el punto de vista de la eficiencia social. Cuatro buenos ejemplos de la utilidad de las comparaciones experimentales de eficiencia son las subastas de licencias del espectro de radio (ver Abbink, Irlenbusch, Rockenbach, Sadrieh y Selten, 2005), los nuevos mercados de electricidad (ver Rassenti, Smith y Wilson, 2002 y 2003, y Brandts, Pezanis-Christou and Schram, 2006) las subastas de bonos del estado (ver Abbink, Brandts y Pezanis-Christou, 2006) y los mecanismos de matching que se emplean para asignar médico residentes a hospitales (ver Pais y Pinter, 2006)<sup>63</sup>. Para estos casos un diseño un poco más o un poco menos eficiente puede tener implicaciones importantes, en términos de asignación de recursos y de recaudación estatal, y la economía experimental permite explorar opciones de forma sistemática y a bajo costo.

Otra área en la que los experimentos de laboratorio han dado lugar recientemente a resultados importantes es en el estudio de la interdependencia de las preferencias. Uno de los presupuestos centrales de la economía convencional es la consistencia interna de las preferencias, mientras que no presupone nada sobre el contenido

---

<sup>63</sup> En Brandts J. (2007). Op Cit. Pág. 5.

de las preferencias, es decir sobre qué argumentos concretos entran en las funciones de utilidad de los humanos. Sin embargo, en la práctica, existe una visión estándar de las preferencias de los individuos que queda reflejada en la expresión “homo economicus”. Según esta visión el comportamiento humano debe entenderse en términos de preferencias individuales fijas que dependen únicamente del consumo propio de bienes y servicios. Ciertamente ya hace tiempo que existen en la literatura económica convencional concepciones más amplias de la motivación humana, alguna muy notables como la de Gary Becker (1996)<sup>64</sup>. Sin embargo, su desarrollo estuvo durante mucho tiempo limitado por la ausencia de evidencia empírica fiable al respecto. La economía experimental ha hecho posible un gran avance en este ámbito. La facilidad con la que se pueden realizar experimentos de laboratorio ha permitido documentar en una variedad de situaciones y con detalle diferentes fenómenos de interdependencia de las preferencias. Algunos experimentos de laboratorio han sido claves en este contexto. Nos referiremos brevemente a experimentos con tres juegos sencillos que han tenido una gran influencia. En primer lugar los experimentos con juegos de bienes públicos de los que el dilema del prisionero es un caso particular. Para una revisión de esta literatura ver Ledyard (1995). En este tipo de juegos dos o más personas tienen que decidir simultánea e independientemente si contribuyen recursos aún bien público, que en el laboratorio es ficticio. Si los participantes en el experimento sólo se mueven por sus propias remuneraciones monetarias, y si entienden bien la naturaleza del juego, ellos no deberían contribuir nada al bien público. Sin embargo, numerosos estudios han mostrado una tendencia consistente de muchos de los participantes a contribuir cantidades considerables al bien público. Existen varias explicaciones de este hecho (ver Brandts y Schram, 2001) y la más convincente es la existencia de algún tipo de lo que se puede denominar preferencias sociales<sup>65</sup>. En el juego del ultimátum, estudiado por primera vez por

<sup>64</sup> En Brandts J. (2007). Op Cit. Pág. 5

<sup>65</sup> *Ibíd.* Pág. 6

Güth, Schmittberger y Schwartz (1982)<sup>66</sup>, una persona tiene la potestad de hacerle a otra persona una oferta no-modificable de cómo repartirse una cierta cantidad de dinero. La segunda persona sólo puede aceptar o rechazar la oferta. Si la acepta, el reparto propuesto se realiza, pero si rechaza la propuesta las dos personas que participan en el experimento no reciben nada, el dinero se esfuma. Presuponiendo preferencias individualistas el análisis estratégico es simple y conduce a una conclusión clara. La persona que tiene la potestad de hacer la oferta de reparto se llevará todo el pastel o como máximo dejará a la otra persona una cantidad mínima como premio de consolación. La segunda persona no tiene capacidad de escaparse de la situación y no puede – de acuerdo con las reglas del juego – hacer ningún tipo de contra-oferta, siendo esta la característica fundamental de una situación de ultimátum. Los resultados de los experimentos con este juego no corresponden a la conclusión que se termina de describir. Por el contrario, el segundo jugador rechaza con frecuencia repartos muy desiguales y tiende a obtener una proporción mediana del 40% de la cantidad a repartir. De nuevo, existen varias explicaciones de este fenómeno pero quizás la más obvia es que al segundo jugador no le importa sólo la cantidad absoluta que obtiene en el reparto, sino también la comparación entre lo que obtienen los dos jugadores o ser tratado dignamente por el otro jugador.

El juego de inversión de Berg, Dickhaut y McCabe (1995) y el juego de intercambio de favores de Fehr, Kirchsteiger y Riedl (1993) son, en sentido amplio, versiones secuenciales de un juego de bienes públicos con dos jugadores. En estos juegos una persona tiene que decidir primero si le hace un favor al segundo jugador. Una vez el segundo participante en el juego ha visto el favor hecho por el primer jugador decide si devuelve el favor. Consideremos un caso concreto:

---

<sup>66</sup> Ibíd. Pág. 6

el primer jugador puede decidir si se queda diez euros o si se los da al segundo jugador, en cuyo caso se convierten en treinta euros. En caso de que el segundo jugador reciba los treinta euros puede decidir dar (o devolver) alguna parte de los treinta euros al primer jugador o quedárselo todo él. De nuevo, si suponemos que los jugadores tienen preferencias individualistas el análisis estratégico es simple y conduce a la conclusión de que el primer jugador no le hará el favor al segundo jugador, puesto que éste – motivado únicamente por lo que él puede sacar de la situación - no lo devolverá. Los resultados experimentales vuelven a estar en contradicción con esta predicción, sugiriendo algún tipo de interdependencia de las preferencias (ver también Brandts y Charness, 2004)<sup>67</sup>.

Como puede verse de las descripciones de los diversos juegos experimentales se trata de situaciones muy simples. Esta sencillez ha facilitado que estos experimentos hayan sido replicados muchas veces y que se hayan también estudiado un gran número de variaciones de los mismos. La montaña de resultados que han surgido de esta línea de investigación experimental ha ido convenciendo poco a poco a muchos escépticos de que es importante tomarse en serio la interdependencia las preferencias. Más sobre esta cuestión en el próximo apartado.

Una tercera área al que los resultados experimentos de laboratorio han contribuido de forma importante es a la exploración sistemática de la racionalidad acotada, tanto en situaciones de decisión individual como en situaciones de interacción estratégica. Más concretamente, este tipo de experimentos han permitido documentar sistemáticamente formas específicas concretas en que la racionalidad de las personas no es igual a la propuesta por los modelos basados en el supuesto de racionalidad completa. Vaya por delante que la puesta en duda de la hiper-racionalidad no tiene como objetivo la

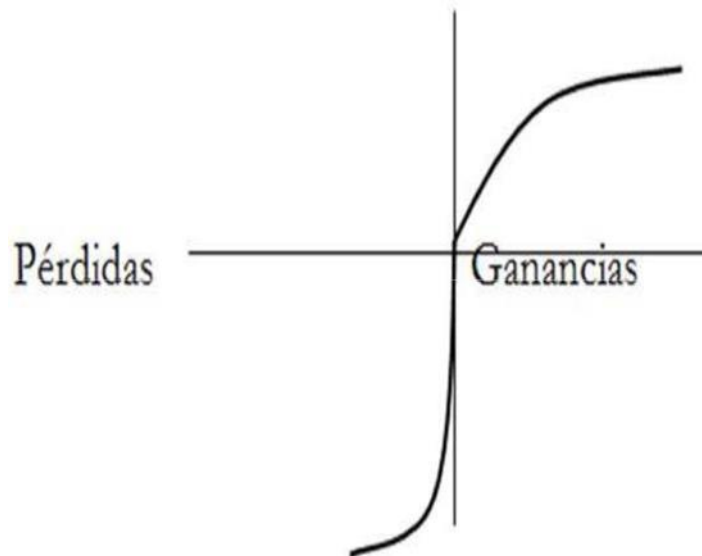
---

<sup>67</sup> En Brandts J. (2007). Op Cit. Pág. 7

destrucción de la teoría convencional sino suministrar evidencia que permita la construcción de modelos más realistas del comportamiento humano que nos permitan entender mejor la realidad económica y social. Más abajo retomaremos el tema del carácter constructivo de la economía experimental (y también de la economía del comportamiento).

Un tema central de la investigación experimental de la racionalidad acotada son los trabajos de Kahnemann y Tversky que estudian cómo la gente toma decisiones en situaciones de incertidumbre. La respuesta estándar de la economía clásica viene dada por lo que propone la teoría axiomática de la utilidad esperada de Von Neumann y Morgenstern. Esta teoría refleja adecuadamente que a la mayor parte de gente no le gusta el riesgo, pero en cambio no representa bien otras regularidades del comportamiento humano ante el riesgo que han sido ampliamente documentadas en experimentos de laboratorio. Unos de los hallazgos claves de los experimentos en ésta área es que la gente valora de forma diferente pérdidas y ganancias en contra de la predicción de la teoría estándar. A continuación se expone la función de valoración subjetiva esquematizando lo antes mencionado.

## Función de Valoración Subjetiva



Fuente: Kahneman y Tversky, 2000.

La función subjetiva de valor es asimétrica, dado que las pérdidas tienen más impacto que las ganancias: la pena de perder 200 dólares casi no se quita con la suerte de ganar 400 dólares. La teoría de los prospectos de Kahneman y Tversky muestra que los individuos suelen estar preocupados por resultados de corto plazo y su función subjetiva del valor expresa que existe una valoración emocional asociada a los cambios de riqueza (pérdidas o ganancias). La utilidad no puede estar divorciada de la emoción y las emociones son activadas por cambios en los estados o contextos de la escogencia<sup>68</sup>.

### 1.9.2 1.2.2 Modelos teóricos surgidos a partir de resultados de laboratorio.

<sup>68</sup> Santiago J. y Cante F. (2008). *Intuición, Sesgos y Heurísticas en la Elección*. Bogotá, Colombia. Pág. 21. Disponible en: [www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/.../10781/11245](http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/.../10781/11245)





esta cuestión desde una perspectiva teórica general. Sugiere que la responsabilidad asociada con una decisión puede influenciar el *ranking* de diferentes distribuciones de pagos materiales y se centra en dos maneras en las que la responsabilidad puede tener importancia. La primera es la “dependencia del que escoge” (*chooser-dependence*): la evaluación que una persona haga de una situación puede depender de la identidad o de las características definitorias de quien ha tomado la decisión que ha llevado a la situación en la que la persona se encuentre. El segundo canal por el que el propio acto de una determinada decisión puede afectar a decisiones posteriores es la “dependencia del menú” (*menu-dependence*): la evaluación de una determinada distribución de remuneraciones materiales pueden depender de otras distribuciones que inicialmente eran factibles en el entorno, pero que tras la decisión en cuestión ya no se pueden alcanzar. Por ejemplo, una propuesta de ultimátum consistente en que el jugador proponente obtenga 80 pesos y el jugador pasivo 20 pesos es posible que sea más fácil de aceptar si la única otra opción del proponente era proponer el reparto aún más desigual de 10 y 90 que si la división igualitaria 50-50 era factible. Más en general lo que se plantea es la relevancia para las preferencias del comportamiento honorable, los procedimientos justos y factores similares que pueden tener implicaciones importantes para el funcionamiento de las empresas y de otras organizaciones, así como para la vida en sociedad en su conjunto.

### 1.9.3 1.2.3 Los experimentos de campo

Uno de los desarrollos más importantes de la investigación económica en los últimos años es el auge de los experimentos de campo (field experiments). En busca de mayor relevancia algunos economistas experimentales han pasado a reclutar participantes en

diferentes medios en vez de trabajar con estudiantes universitarios, a utilizar bienes concretos en vez de ficticios, así como a emplear, en las instrucciones experimentales, entornos concretos en vez de terminología abstracta. La idea general es la de observar a la gente en contextos más naturales pero manteniendo – al menos hasta cierto punto – el control de las situaciones experimentales. Harrison y List (2004) presentan un magnífico panorama de esta literatura y proponen una taxonomía para los experimentos que puede ser útil para hacerse una composición de lugar<sup>69</sup>:

Un experimento de laboratorio convencional es uno que emplee estudiantes como sujetos, una presentación abstracta de la situación a estudiar y un conjunto impuesto de reglas.

Un experimento de campo con carácter de artefacto (artefactual field experiment) es lo mismo que un experimento de laboratorio convencional en el que los participantes no son estudiantes.

Un experimento de campo enmarcado (framed field experiment) es un experimento de campo con carácter de artefacto pero en el que se emplea un contexto natural bien en cuanto a la mercancía, la tarea o el conjunto de información que los participantes tienen.

Un experimento de campo natural (natural field experiment) es un experimento de campo enmarcado pero donde el entorno es uno en el que los participantes están inmersos de forma natural en la tarea y no saben que están en un experimento.

Las principales limitaciones de esta línea de trabajo consisten precisamente en que ni el control ni la replicabilidad están al mismo nivel que en los experimentos de laboratorio. Casi por definición, el

---

<sup>69</sup> En Brandts J. (2007). Op Cit. Pág. 13

control es menor. Sin embargo, una estrategia de investigación de ir perdiendo el control de forma controlada y sistemática puede paliar este problema. La replicabilidad también disminuye en este tipo de experimentos. Un experimento de campo con carácter de artefacto pero en el que se emplea un contexto natural en cuanto a la mercancía, puede no ser reproducible en diferentes lugares precisamente porque la mercancía es específica de un lugar determinado.

Puede decirse que la economía del comportamiento y la economía experimental tienen un carácter diferente. La primera es una orientación investigadora mientras que la segunda es fundamentalmente un método. De la misma manera que la economía del comportamiento toma en serio muchos resultados de la psicología empírica también tienen en cuenta algunos resultados generados por economistas experimentales.



## FINANZAS PÚBLICAS DEL COMPORTAMIENTO

En el capítulo anterior se hizo una reseña de la Economía del Comportamiento, de la Economía Experimental y de la relación entre ellas. Una vez desarrollado esto se intentará exponer algunos resultados de investigación en el campo de las Finanzas Públicas Conductuales, dado su carácter experimental, la mayor parte de las implicaciones derivadas de esta teoría son experimentales y pragmáticas. Este capítulo servirá para que el lector se familiarice con los términos de esta rama científica para luego mostrar los verdaderos resultados de la investigación.

### 1.10 2.1 HEURÍSTICA Y SESGOS COGNITIVOS

La economía moderna se basa en un conjunto bastante simple de axiomas sobre la racionalidad de los sujetos. Quizás el principio más básico de la teoría estándar es de consistencia: la gente no debe cambiar sus preferencias sobre la base de cuestiones irrelevantes, como el etiquetado puramente formal de un estado de cosas (Kahneman y Tversky, 1984)<sup>70</sup>. Pero lo hacen. El campo de la

---

<sup>70</sup> Kahneman D. y Tversky A. (1984). *Rational Choice and the Framing of Decision*. En: McCaffery E. and Baron J. (2003). *Heuristics and Biases in Thinking about Tax*. Center for the Study of Law and Politics. Working Paper No. 21. USC Law School and

economía del comportamiento o de la teoría cognitiva, con raíces importantes en la obra "*racionalidad limitada*" de Herbert Simon (1955)<sup>71</sup> ha demostrado que los individuos se desvían, a menudo de forma sistemática, a partir de preceptos ideales de racionalidad. Daniel Kahneman y Amos Tversky desempeñaron un papel significativo en la expansión del campo y sus puntos de vistas.

La economía del comportamiento o la teoría cognitiva se apoyan en observaciones científicas sociales del juicio humano real y de la toma de decisiones. Han sido la crónica de varios tipos de desviaciones de racionalidad ideal. Por ejemplo:

El *Encuadre* se refiere al efecto por el cual la misma pregunta o conjunto de elección, que se describe de manera diferente (como en "medio vacío" frente a "medio lleno"), pueden provocar diferentes respuestas.

El *Efecto Dotación*, sesgo del statu quo, o utilidad de referencia dependiente se refiere al hecho de que las pérdidas del status quo pesan más que las medidas de ganancias equivalentes, incluso después de controlar los efectos de riqueza, y por lo tanto las evaluaciones y las opciones varían según el especificación del "status quo" o "punto de referencia".

Heurísticas sobre generalizadas incluye extensiones de principios que sirven de buenos propósitos la mayor parte del tiempo para situaciones en las que parecen causar daño, por

---

California Institute of Technology. California, EEUU. Disponible en:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=467440](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=467440)

<sup>71</sup> Simon H. (1955). *racionalidad limitada*. En: McCaffery E. and Baron J. (2003). *Heuristics and Biases in Thinking about Tax*. Center for the Study of Law and Politics. Working Paper No. 21. USC Law School and California Institute of Technology. California, EEUU. Disponible en:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=467440](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=467440)

ejemplo, ser partidario de omisiones perjudiciales sobre los actos menos nocivos.

Distorsión de probabilidades se refiere a un conjunto de fenómenos en los que los sujetos toman decisiones como si fueran distorsionadas las probabilidades declaradas, y, cuando no se dan probabilidades numéricas, sus juicios de probabilidad, y las decisiones basadas en ellas, son incoherentes.

Distorsión por los deseos se refiere a un conjunto de resultados en la que las creencias (o probabilidades) son distorsionadas por los deseos o motivos, entre ellos "una ilusión" y "sesgo egoísta".

Sesgos de juicio, son una clase de distorsiones muy generales de juicio numérico, un ejemplo es el de sub-ajuste después de anclar en un valor sobresaliente.

Pero la ausencia de un sistema no significa la ausencia de verdad. Si la gente realmente piensa en las formas en que se apartan de los preceptos ideales de racionalidad, entonces la ciencia social o la teoría política que pretende tener en cuenta la forma en cómo piensa la gente debe tener presente conclusiones de la psicología contemporánea del comportamiento y economía.

La mayoría de los trabajos en el campo de las Finanzas Públicas del Comportamiento buscan patrones de conductas en diferentes áreas geográficas y trabajando con un grupo de personas lo más diversa posible. Dado el gran relevamiento de datos empíricos respecto de las heurísticas y sesgos en lo que lleva a un sesgo de aislamiento, es lo que generó esta investigación. Los sujetos se centran en un aspecto especialmente relevante de una elección o un problema de la evaluación e ignoran o no integran otros elementos menos importantes. El resultado puede ser una función de encuadre y



prominencia, una heurística demasiado generalizada (como ignorar la información irrelevante, aplicado en un entorno donde la información ignorado es relevante), un sentido normativo de restricción (decidir sólo lo que le están pidiendo que digan), o todavía otros factores). En una amplia gama de casos, el efecto de aislamiento lleva a juicios y toma de decisiones inconsistentes.

## IMPUESTOS

La investigación tiene a los impuestos como un eje central a la hora de analizar el comportamiento de los sujetos en la elección. Para ello se tuvo en cuenta el sistema tributario Argentino.

A diferencia de otros países, en la Argentina los impuestos representan una carga importante en la economía, tal es así que para el año 2012 la presión fiscal alcanzó el 37% del PIB. Ubicándolo como el más alto de la región. Los impuestos tienen dos dimensiones: su magnitud, tamaño o nivel, y su distribución. La distribución es una función de la base del impuesto y de su estructura de tarifas.

En nuestro país como en otras partes del mundo, existen múltiples jurisdicciones fiscales y múltiples impuestos. La mayor jurisdicción fiscal es el sistema federal, el mayor impuesto en cuanto a su magnitud se encuentra representado por los impuestos o recursos de la seguridad social alcanzando un 31,3% del total general, el segundo el impuesto al valor agregado (IVA) con un 25,8% y por último el impuesto a las ganancias con un 18,7% según los datos de recaudación para el año 2012 de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

A nivel provincial y local, el impuesto más grande en el agregado es el impuesto a los ingresos brutos, seguido por el impuesto a los sellos y por último el impuesto inmobiliario.

En esta investigación se analizó como las personas creen que tiene que ser un sistema impositivo, progresivo, proporcional o regresivo. Haciendo una abstracción y ubicándolos en solo dos de los tres impuestos más importantes, el impuesto a las ganancias y el impuesto a los salarios o lo que se llamó impuestos a los salarios en las encuestas. De esta forma se capturaron las intenciones de las personas respecto a cómo debería ser una ley impositiva.

En el sector público, a diferencia del sector privado, simplemente no hay mercado en absoluto, de hecho, la financiación "pública" se ha definido como el estudio de los mecanismos económicos que no son de mercado. Mientras emprendedores políticos, grupos, partidos y otros actores pueden intentar revelar y explotar las ineficiencias en los procesos socio-económicos, los retornos a ellos de esta actividad a lo mejor son inciertas, y con altos costos.

Considerar como un experimento mental la existencia de cuotas "ocultas" o los costos en los dos sectores, tasas administrativas y pliegos de licitación. Estos son problemáticos, para estar seguros, pero también son pequeños, y están disminuyendo. Considerando ahora, el papel de los impuestos "ocultos" en el sector público. Estos son bastante grandes y en crecimiento. Cuando resulta que nadie está muy seguro de que paga un impuesto, como el impuesto de sociedades, el impuesto termina siendo atractivo, un efecto que puede conducir a un gobierno más grande, ceteris paribus (el llamado "efecto papel matamoscas", mediante el cual el gobierno crece con nuevas fuentes de ingresos).

### 1.11 2.3 MÁS HEURÍSTICAS Y SEGOS EN EL IMPUESTO

En este punto se describirá algunos de los sesgos encontrados en otras investigaciones, algunos de los cuales se tomaron para su comprobación en las provincias de Corrientes y Chaco.

### 1.11.1 2.3.1 Efecto Métrico e Ilusión de Progresividad

A lo largo de los experimentos llevados a cabo por McCaffery y Baron se analizaron y encontraron interesantes interacciones entre la percepción de los sujetos o el deseo de progresividad - Una norma a esperar era que el más capaz de pagar pague más, en términos absolutos y / o porcentuales - y otros efectos. Quizás estos comienzan con algunas inconsistencias básicas sobre lo que la "progresión", incluso de lo que significa. Concretamente, las respuestas variaron sistemáticamente en función de si la pregunta fue hecha usando dólares o porcentajes, en lo que se conoce como un efecto métrico (McCaffery y Baron)<sup>72</sup>. Los sujetos querían siempre más progresividad en porcentaje que en dólares. La razón no es difícil conjeturar: hay una especie de ilusión progresividad en virtud de dólares, debido a que los elevados ingresos pagan más: a una velocidad constante de 20%, un sujeto que gana \$ 100.000 paga \$ 20.000 en impuestos, mientras que otro que gana \$ 20,000 paga \$ 4,000. En dólares solamente, esto puede parecer progresivo. Por eso las respuestas fueron en términos porcentuales consistentes y efectivamente más altas que cuando eran en dólares. Otra particularidad encontrada es que en los casos que se preguntaron en porcentajes las la pendiente de las tasas fueron mayores y las respuestas en dólares presentaron una "ilusión de progresividad".

---

<sup>15</sup> McCaffery E. and Baron J. (2003). Op Cit. Pág. 16

### 1.11.2 2.3.2 Aversión Pena y el efecto Schelling

A la gente no les gusta las "sanciones", le gustan los "bonos". Pero en la economía estándar, estos son simplemente dos caras de la misma moneda:.. Un bono es la ausencia de una pena, una pena la ausencia de un bono Thaler (1980 )<sup>73</sup> observaron que la gente utiliza dinero en efectivo para evitar una "pena" en el uso de tarjetas de crédito para comprar combustible, pero dejan el dinero en efectivo y utilizan tarjetas de crédito cuando se trata de "sólo" una cuestión de no obtener un bono para la utilización dinero en efectivo - con las dos opciones en los mismos hechos (por ejemplo, \$ 1.90 por dinero en efectivo, \$ 2.00 por tarjeta de crédito).

El problema abunda en impuestos. Un bono infantil es una pena sin hijos, un bono de matrimonio es una pena de solteros, etc. La hipótesis de que los sujetos tendrían una impresión más positiva de una política reflejado en el "bono" que en su marco "pena". Después de una demostración del aula de Thomas Schelling (1981)<sup>74</sup>. Él también preguntó a sus estudiantes si ellos pensaban que debía haber un bono por hijo mayor para los ricos como para los pobres. Los estudiantes respondieron a los pobres. Pero al lado señaló que de esta norma se presume un incumplimiento sin hijos, y si partimos de la suposición de que la gente tiene hijos, lo que se necesita es una pena sin hijos para lograr el mismo resultado. ¿En caso de que esta pena sea más pronunciada para los ricos o para los pobres? Los estudiantes de esperar, y rápidamente, invierten sus preferencias, en

---

<sup>73</sup>McCaffery E. and Baron J. (2003). Op Cit. Pág. 18

<sup>74</sup>McCaffery E. and Baron J. (2003). Op Cit. Pág. 18



En general en investigaciones llevadas a cabo por McCaffery y Baron se encontraron que cuando se le pregunta a las personas cuanto debería ser un impuesto total en función de los ingresos, y luego se le pregunta por los impuestos que componen el impuesto total, se puede observar que los sujetos responden con una cantidad significativamente menor en el primer caso que en segundo.

Los sujetos también fueron lo suficientemente sensibles a los cambios en los impuestos indicados. Se anclan en cualquier valor que se les dio y no se ajustan lo suficiente para hacer todos los resultados netos den lo mismo. Por ejemplo, los impuestos totales fueron menores cuando la tasa que se dio fue de cero que cuando no lo eran.

## METODOLOGÍA EMPLEADA

Después del abordaje teórico y conceptual sobre la economía del comportamiento, se prosiguió en este capítulo a describir el enfoque metodológico empleado para llevar a cabo la investigación, el espacio y el tiempo de la misma.

### 1.12 3.1 ENFOQUE



La presente tesina fue llevada a cabo siguiendo un criterio *decampo* basado en el uso de fuentes primarias, obtenidas a través de cuestionarios, instrumentos que permitieron captar la percepción de las personas respecto de la composición del sistema fiscal de la Argentina.

Fue una investigación *básica* ya que a través de la misma se buscó ampliar el conocimiento existente respecto de los sesgos psicológicos en la toma de decisiones económicas, en particular conocer cómo cambia la percepción de las personas dependiendo de la forma en que son presentadas las alternativas de elección.

El trabajo responde a una estrategia de estilo *transversal*, porque los datos se recolectaron en el año 2013, el cual fue el periodo objeto de análisis en las provincias de Corrientes y Chaco.

La investigación presenta un enfoque *descriptivo-explicativo*. *Descriptivo* porque a partir de cuestionarios (sistemáticamente planificados) se busca conocer sesgos psicológicos en la toma de decisiones que pueden presentarse en la población. *Explicativo* ya que se cuenta con un marco teórico que brinda antecedentes de otras investigaciones en Estados Unidos que permitió generar hipótesis concretas en la investigación.

Por último, en la misma se utilizó un enfoque cuantitativo, partiendo de una investigación precedente de la cual se pudo extraer un desarrollo metodológico concreto, adecuándolo a la realidad argentina y a las limitaciones financieras de esta investigación. Ese antecedente permitió acotar el campo de estudio, brindando las herramientas (cuestionarios, análisis de datos, resultados) para el análisis del mismo.

### 1.13 3.2 SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

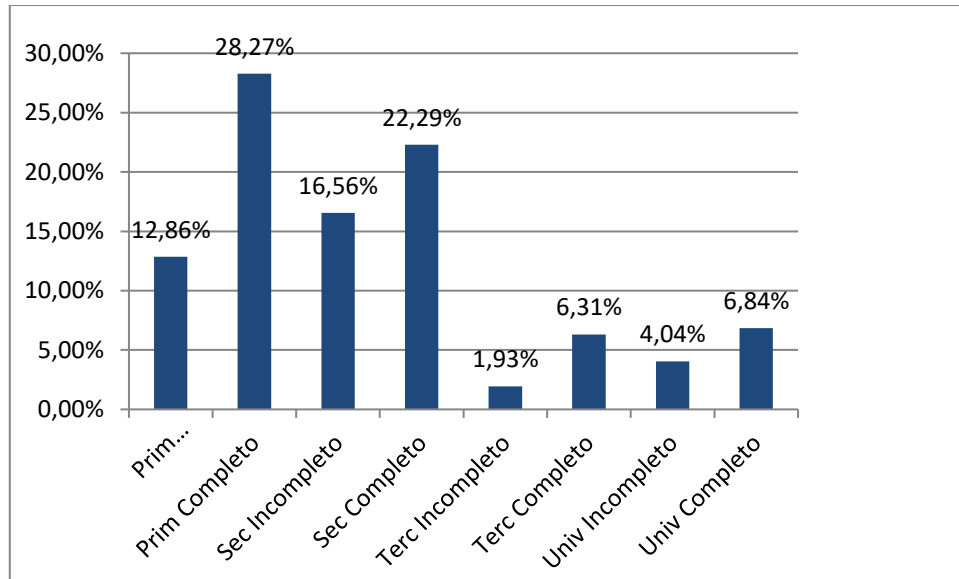
En lo que respecta a la selección de la muestra, existió la dificultad de contar con un número importante de elementos que compongan la misma<sup>75</sup>, por lo cual se utilizó otra estrategia de muestreo. Se recurrió al censo nacional 2010, para obtener información respecto de la composición de la población y así tratar de llegar a una generalización no en términos de cantidad sino de calidad, es decir se trató que la muestra respete a grandes rasgos la estructura demográfica argentina.

Del censo se obtuvieron los siguientes datos: el 64,29% de población tenía entre 15 y 64 años, el 49,07% eran hombres. En lo que respecta a educación el siguiente cuadro ofrece datos del mismo.

---

<sup>75</sup> La dificultad de contar con un número importante de elementos para generalizar el estudio, se debió en gran parte a la extensión del cuestionario.





Fuente: Elaboración Propia en base a datos del Censo 2010(INDEC)

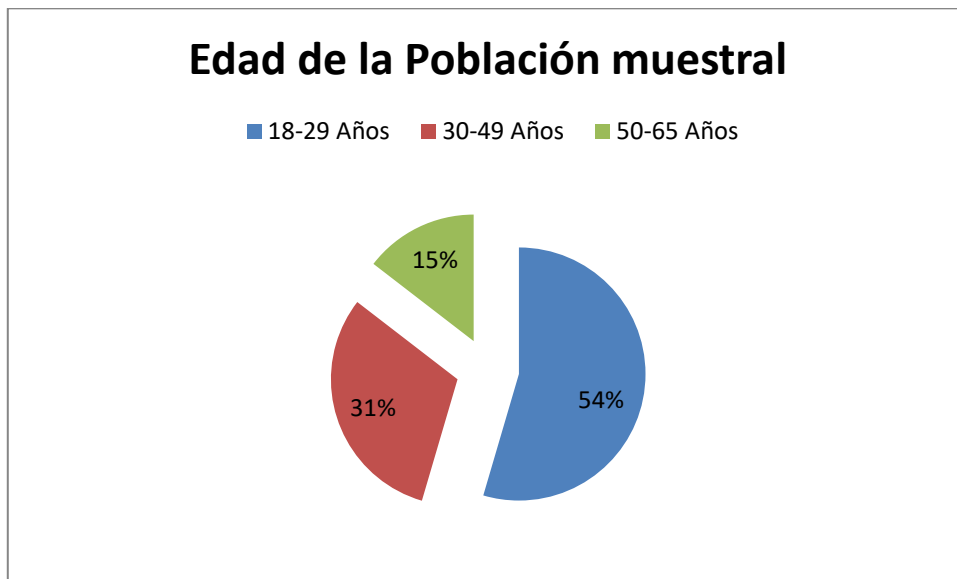
En lo que respecta al mercado de trabajo el siguiente cuadro brinda información del mismo para el año 2016-2017, en él se puede observar que la tasa de actividad se encuentra cercana del 46%, y la tasa de empleo oscila entre un 41 y un 42 por ciento.

<b>Tasas</b>	<b>Total 31 aglomerados</b>			
	<b>Año 2016</b>			<b>Año 2017</b>
	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>1°</b>

	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre
Actividad	46,0	46,0	45,3	45,5
Empleo	41,7	42,1	41,9	41,3
Desocupación abierta	9,3	8,5	7,6	9,2
Ocupados demandantes de empleo	15,7	14,2	14,6	14,1
Subocupación	11,2	10,2	10,3	9,9
Subocupación demandante	7,7	7,0	7,2	6,6
Subocupación no demandante	3,5	3,2	3,1	3,3

Fuente: INDEC

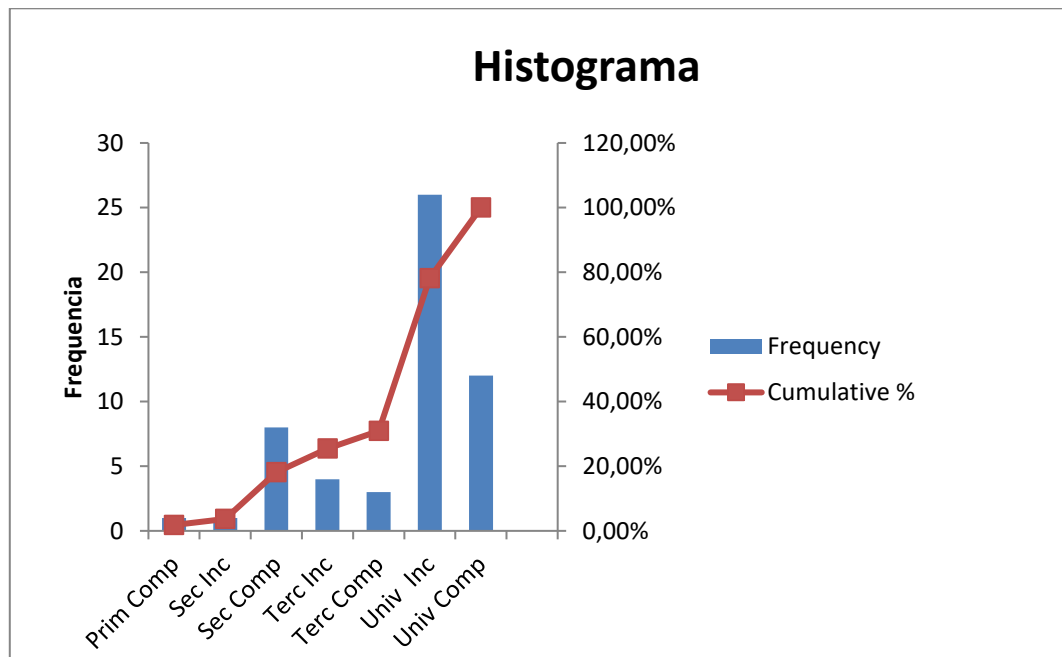
La muestra estuvo compuesta por cincuenta y cinco personas, sus edades oscilaron entre los 18 y 65 años (con una media de 32 años), el siguiente grafico muestra la distribución según edad:



Fuente: Elaboración Propia

En lo referente al género y a la ocupación la muestra estuvo compuesta en un 47,27% por mujeres y el 58,18% del total trabajaba.

En cuanto al nivel de educación se intentó lograr que la muestra esté compuesta por un universo de personas con educación media-alta, dada la complejidad del tema para las personas en general. El histograma que se muestra a continuación describe el nivel de educación de las personas encuestadas:



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los instrumentos de recolección de datos, se utilizaron cuestionarios cerrados, el cual una vez completado los datos personales, empezaba de la siguiente manera:

En Argentina, una parte de la recaudación impositiva proviene de dos fuentes: el impuesto a las ganancias y los impuestos sobre el salario. Los impuestos sobre el salario se retienen al pagar dicho salario; en el impuesto a las ganancias los contribuyentes deben completar declaraciones juradas, aunque la mayoría del impuesto a las ganancias también se retiene del salario. El gobierno utiliza esos recursos para hacer frente a sus gastos. En 2009 la participación relativa de las finalidades que componen el **Gasto Público (GP)** es la siguiente: **Funcionamiento del Estado** 16,5%, **Gasto Público Social** 64,3%, **Gasto Público en Servicios Económicos** 13,0% y **Servicios de la Deuda Pública** 6,0%.

El gasto en **Funcionamiento del Estado** se compone de: Administración General, Justicia, Defensa y Seguridad.

El **Gasto Público Social** se compone de: Jubilaciones, Pensiones y Asignaciones Familiares; cobertura de Seguro de Desempleo, Programa de Recuperación Productiva y Plan Familias por Inclusión Social; Asignación Universal por Hijo y Programa Argentina Trabaja; e infraestructura de saneamiento y vivienda.

El **Gasto Público en Servicios Económicos** se compone de subsidios a: Producción Primaria, Energía y combustible, Industria, Servicios, Transporte, comunicaciones y otros gastos en servicios económicos.

**LO QUE TIENE QUE SABER PARA RESPONDER EL**

**CUESTIONARIO**



significa que usted piensa que el otro impuesto debe ser negativo.

La mitad de las veces va a responder en porcentaje de los ingresos familiares, la mitad de las veces en pesos. Un ejemplo de las 32 preguntas:

Supongamos que el impuesto al **salario** para un individuo es el siguiente:

Escriba el monto **total en pesos** de impuesto que usted cree que es justo para cada nivel de ingreso.

Una persona gana	Impuesto al Salario	Impuestos Totales
\$ 20.000 anuales	\$ 0	\$
\$ 40.000 anuales	\$ 2.000	\$
\$ 80.000 anuales	\$ 8.000	\$
\$ 160.000 anuales	\$ 24.000	\$
\$ 320.000 anuales	\$ 64.000	\$

Estas instrucciones llamaron la atención de los encuestados sobre la equivalencia del impuesto al salario y el impuesto a las ganancias como fuentes de ingresos del Estado. También se les informó que el uso de los fondos era independiente de su origen (es decir que no existe asignación específica de los impuestos) y fueron abstraídos de los ingresos de capital, ya que todos los ingresos de las personas provenían únicamente de sus salarios. Las personas fueron informadas de forma transparente que los “impuestos totales” no eran más que la suma de los impuestos al salario y el impuesto a las ganancias. También se les dijo que podían optar por impuestos

negativos (subsidios), un punto importante en el diseño de una política fiscal en el mundo real.

El diseño de los cuestionarios fue de 2x2x8. En la mitad de las 32 preguntas los sujetos respondieron en porcentajes, en la otra mitad en pesos (como lo indica el ejemplo antes presentado). En cada una de estas mitades las personas respondieron con “otros” impuestos (a las ganancias si se le daba el impuesto al salario, como en el ejemplo, o viceversa), o con el impuesto total. Cada una de estas cuatro condiciones (otros versus total, pesos versus porcentajes) utilizó ocho grupos diferentes de tasas, incluyendo una en que la tasa se fijó en cero.

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez presentada la metodología empleada, en este capítulo se analizarán los principales resultados que surgieron de la recolección de los datos y su posterior procesamiento.

### 1.14 4.1 RESULTADOS DEL EXPERIMENTO

En el experimento se les pregunto a las personas sobre los impuestos, para ello se le dio un determinado impuesto y se les pregunto por el otro o el total<sup>76</sup>. La hipótesis principal es que las personas se focalizarían sólo en el impuesto que se les pidió que juzgasen cuanto debería ser, ignorando el impuesto dado; por lo que la alícuota como así también la tasa de graduación, serían mayores cuando los impuestos se expresen en forma separada que cuando estén en totales. A este efecto se lo conoce como “*encuadre de agregación*” o “*efecto de agregación*”. Por lo que a partir de éste se intentó influir en la percepción de tres variables diferentes: la graduación en el total de impuestos, el nivel o magnitud del impuesto a las ganancias y el nivel o magnitud del impuesto a los salarios.

Como segunda hipótesis se intentó encontrar una segunda variable de encuadre dependiendo si los impuestos fueron presentados en pesos o en porcentajes. A esta segunda variable se la conoce como “*efecto métrico*”. De acuerdo con los antecedentes de otras investigaciones, se esperaba que las personas estén a favor de la progresividad de los impuestos

---

<sup>76</sup> Recuerde que los impuestos estaban compuestos por el impuesto a las ganancias, el impuesto al salario y el impuesto total, este último era solo la suma de los dos anteriores.



cuando estos se presentan en porcentajes. Esto se debe a que cuando se presentan en unidades monetarias, al parecer las personas de altos ingresos pagan más, aunque en porcentajes el impuesto permanece constante. En otras palabras, un encuadre en pesos hace parecer a un impuesto progresivo, generando una *“ilusión de progresividad”*.

Como tercera hipótesis se buscó una tercera variable de encuadre, la cual se conoce como *“efecto de anclaje”*. El mismo describe que las opciones de las personas pueden ser influenciadas por información totalmente falsa o que tengan poca relación con la de elección. En otras palabras, lo que este fenómeno trata de describir es que las personas, al ser consultadas por el valor de una determinada variable y en el mismo momento se le muestra un valor (que no tiene relación alguna con la respuesta), ellas responderán de acuerdo a ese valor que se les brindó.

El cuadro que se presenta a continuación muestra las tasas medias de los impuestos totales que se obtuvieron de los cuestionarios, todas ellas se encuentran en porcentajes. Las cuatro columnas que se encuentran debajo de “Respuestas” indican si las personas respondieron en pesos o en porcentajes, como así también si lo respondieron como impuesto total (que está representado por la columna Total) o como “otros” (es decir como impuesto a las ganancias o impuesto a los salarios, manteniendo a uno de ellos constante). Las cifras que están enumeradas en la tabla corresponden siempre al impuesto total en porcentajes. Para obtener el impuesto total, en los casos que se preguntó con “otros” impuestos, simplemente se sumaron las tasas del impuesto dado (que se ubican en la parte izquierda del cuadro) con las tasas que determinaban los individuos. Del mismo modo, se convirtieron las respuestas (dadas en pesos) a porcentajes.

Si las personas fueran totalmente racionales y consistentes (si los dos cuadros antes mencionados y los diferentes puntos de partida no importaban) cada una de las celdas de la tabla serían todas iguales. Ellos no lo son: los cuadros y puntos de partida importan. El *efecto métrico* se muestra como una diferencia entre las columnas en pesos y las columnas en porcentajes. El *cuadro de agregación* se muestra como una diferencia entre las columnas de “Totales” y “Otros”. El *efecto de anclaje* se observa como diferencia entre las distintas filas.

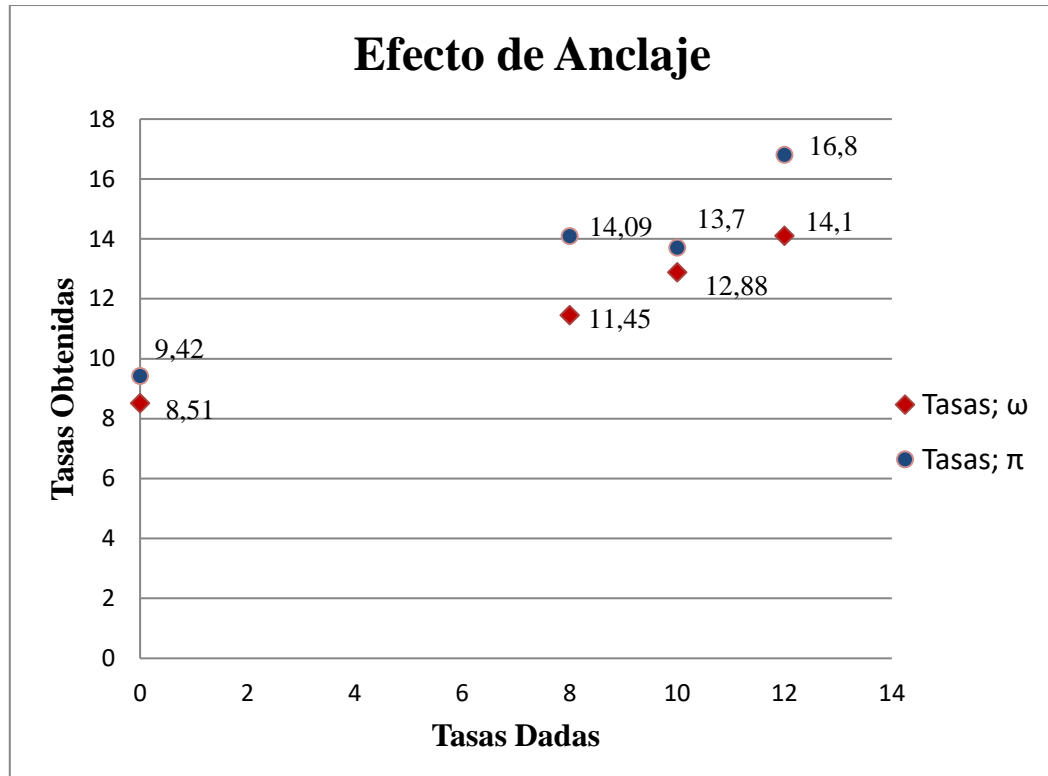
La tabla describe la importancia de los marcos y puntos de partida. El nivel o magnitud de los impuestos era, según la hipótesis, mayor cuando las respuestas se daban como “otros” impuestos que cuando se daban como impuesto total. Y efectivamente fue lo que pasó, el estadístico de prueba fue muy elevado ( $t_{4,5} = 19,84$ ;  $p = 0,0000$ ), con lo que la hipótesis quedó demostrada con la única excepción de los casos donde las tasas dadas fueron cero y estaban expresadas en porcentajes. Es decir, existió “*efecto de agregación*”.

Dadas las tasas sobre estos niveles de ingreso*:	Respuestas:				Media
	Pesos		Porcentajes		
	Total	Otros	Total	Otros	
\$ 20					
\$ 40					
\$ 80					
\$ 160					
\$ 320					



En lo que respecta al “*efecto métrico*” se puede observar en la tabla, la diferencia existente entre las columnas de los impuestos cuando estos se expresan en pesos o en porcentajes. En promedio la diferencia supera los cuatro puntos porcentuales ( $t_{45}= 14,06$ ;  $p= 0,0000$ ), con lo que la segunda hipótesis se verifica para esta muestra.

También se puede observar que las personas se anclaron en las tasas que se les dio y no fueron lo suficientemente racionales de mantener sus tasas impositivas para que sean todas iguales. Es decir a medida que las tasas dadas aumentaban, las tasas determinadas por las personas variaron en el mismo sentido. En particular, los impuestos totales fueron menores cuando las tasas dadas fueron cero que cuando no lo eran (para la primera y quinta fila frente a la media de las otras,  $t_{45}= 8,86$ ;  $p= 0,0000$ ) Con lo que el efecto de anclaje era importante.



El diagrama de dispersión anterior muestra el efecto de anclaje en términos gráficos. Las tasas de impuestos totales, dada las tasas de impuestos al salario (Tasas;  $\omega$ ) como así también cuando se fijaron las tasas del impuesto a las ganancias (Tasas;  $\pi$ ), fueron más baja cuando las tasas fueron cero que cuando no lo eran. Es decir se ejerció una influencia significativa en las conjeturas reportadas por los sujetos. Otro aspecto destacable en el diagrama es la diferencia que existe entre ambas alícuotas dependiendo del impuesto a decidir, se puede observar que cuando los individuos tenían que decidir el impuesto total dado el impuesto a las ganancias fue mayor que cuando decidieron el impuesto total dado el impuesto al salario, esto puede traducirse en una preferencia mayor por el impuesto a los salarios que por el impuesto a las ganancias. Una preferencia muy preocupante dado los efectos macroeconómicos que tienen sobre la oferta agregada un gravamen como el impuesto al salario. Esto quizás pueda explicarse por la forma en que se implementa el impuesto al salario, donde los pagos son realizados por el empleador desligando de toda responsabilidad y posible obligación de realizar

depósitos a favor del fisco por arte del empleado lo que funcionaría como un impuesto oculto. En el impuesto a las ganancias, en cambio, el individuo está sujeto a retenciones y desembolsos de dinero que hacen al mismo más perceptible y por lo tanto genere un rechazo por parte de los contribuyentes.

En la segunda tabla que se muestra a continuación, se definió la pendiente de los impuestos en función de la variación de los ingresos ( $\frac{\Delta t}{\Delta Y}$ ), en otras palabras lo que muestra es que por cada variación de los ingresos (cada duplicación) en cuantas unidades varía la tasa impositiva.

Se puede decir, una vez más que los encuadres y puntos de partida importan. Las personas podrían mantener ajustado su nivel de graduación para cada uno de los casos, sin embargo no lo hicieron. La progresividad fue mayor cuando los impuestos se expresaron en porcentajes que cuando lo hicieron en pesos ( $t_{45}=14.50$ ;  $p=0,0000$ ). A esto generalmente se lo conoce como una *ilusión de progresividad*.

Dadas las tasas sobre estos niveles de ingreso*:					Respuestas:				Media
					Pesos		Porcentajes		
\$ 20	\$ 40	\$ 80	\$ 160	\$ 320	Total	Otros	Total	Otros	
Dado el impuesto al Salario, la respuesta es impuesto a las ganancias									
0	0	0	0	0	1,84%	1,67%	3,83%	3,66%	2,75%
0	5	10	15	20	3,01%	5,95%	4,24%	7,33%	5,13%
5	10	15	15	15	2,52%	3,49%	3,93%	5,37%	3,83%
10	10	10	5	5	1,46%	0,13%	3,27%	2,48%	1,83%
Dado el impuesto a las ganancias, la respuesta es impuesto al salario									
0	0	0	0	0	1,00%	0,86%	3,72%	3,67%	2,31%
0	5	10	15	20	2,35%	5,31%	4,02%	7,46%	4,78%
5	10	15	15	15	3,68%	7,92%	4,28%	9,35%	6,31%
10	10	10	5	5	2,09%	1,12%	3,49%	3,33%	2,51%
Media					2,24%	3,31%	3,85%	5,33%	

\* Los niveles de ingresos se encuentran expresados en miles.

En lo que respecta al efecto de agregación se pudo verificar que el mismo existió, es decir la progresividad de los impuestos fue mayor cuando tuvieron que responder con “otros” impuestos que cuando respondieron con impuesto total ( $t_{45} = 10,15$ ;  $p = 0,0000$ ).

## CONCLUSIÓN

Es interesante preguntarse ¿por qué importa que los sujetos tengan interpretaciones inconsistentes o sesgadas de los sistemas fiscales o impositivos en el mundo real? Se puede pensar en varias razones. Estos se refieren a las dos características principales de cualquier sistema impositivo agregado, su tamaño y su distribución. Cada uno puede ilustrarse con el ejemplo de un impuesto oculto, como en algunos casos el impuesto a las sociedades.

Los ciudadanos no sienten que fueron dotados con el dinero, no tienen en cuenta el impuesto oculto, la psicología cognitiva sugiere que ellos no reaccionan a su pérdida. Por éste motivo impuestos ocultos florecerán. En general, el sistema tributario gravitará hacia impuestos que impongan el dolor psíquico mínimo. Pero en la medida en que el dinero es un bien real, capaz de financiar mejoras reales, no puede haber una oportunidad perdida para el mejoramiento del bienestar. Si los ciudadanos pueden llegar a entender la verdadera incidencia de los impuestos ocultos, van a insistir en el mismo nivel de mejora de la economía del bienestar en el uso de estos fondos como cualquier otro.

Analizando el otro lado de la misma moneda - los juicios intuitivos que se han encontrado también llevan a los ciudadanos a oponerse a las nuevas iniciativas impositivas que aumentarán los impuestos, pero ahorrarán dinero en otros lugares. La aversión al impuesto podría tener este efecto. Además, los nuevos impuestos serían explícitos, no



ocultos. Así, por ejemplo, el aumento de la financiación de la asistencia sanitaria por medio de impuestos implicaría ahorro de dinero en otra parte. Y un mayor uso de los impuestos para financiar la investigación y el desarrollo de nuevos fármacos podría asegurar una distribución más equitativa de los beneficios de la investigación, y también precios más bajos de los medicamentos. Por último, la invención y la creación podrían ser subvencionados en diversas formas a través de los impuestos (como la investigación científica, a menudo es subsidiada), lo que conduce a reducir los costos a través de la reducción del uso de los precios de monopolio. Todas estas reformas no pueden ocurrir a menos que las personas aprendan a pensar acerca de los impuestos sin el efecto de aislamiento que se ha encontrado. Tienen que tener una visión más macro del sistema impositivo.

Esa visión macro a la que se hace referencia es la carencia de muchas personas, lo cual quedó demostrado en el experimento cuando al ser consultados por los impuestos en forma separada su quantum fue mucho mayor que cuando se les pregunto por el impuesto total, es decir los sujetos no tienen en cuenta la posibilidad de realizar compensaciones entre los diferentes impuestos, en la mayoría de los casos las personas no recurrieron al otorgamiento de subsidios para poder mantener el impuesto total que deseaba al inicio del cuestionario.

Si a esto se agrega otras inconsistencias como el efecto de anclaje o el efecto métrico, que también quedaron demostrados, las personas pueden ser influenciadas a aceptar como justo un determinado impuesto, a pesar que el mismo provoque ineficiencias en la economía. Estas ineficiencias se ven representadas por las pérdidas de mejoras en la calidad de vida aunque muchas veces no son tenidas en cuenta por los agentes económicos, un ejemplo de esto es lo que ocurre con los impuestos ocultos. Las personas no descuentan de su bienestar aquellos impuestos, como ser aportes y

contribuciones a la seguridad social o también en algunos casos los impuestos a las sociedades, estos impuestos no son tenidos en cuenta por el agente al considerar que ese dinero nunca fue suyo por el solo hecho que no lo tuvo que desembolsar personalmente, pero no analizan el costo de oportunidad que representa ese gravamen en su bienestar.

Es aquí donde los legisladores y los medios de comunicación tienen un rol fundamental. Los primeros por ser los responsables de la normativa legal que encuadra al sistema impositivo, es fundamental que los gravámenes sean analizados a fondo buscando sus ventajas y desventajas. Que en las discusiones prime el análisis de impacto en las elecciones de los agentes económicos y no solamente el deseo de aumentar la recaudación. Buscando un punto de convergencia que garantice la estabilidad del sistema impositivo más allá del partido político a cargo del gobierno. Los segundos tienen la responsabilidad social de informar en qué consiste efectivamente los impuestos, su alcance, su finalidad, dejando de lado todo intento de manipular o persuadir a los ciudadanos de la verdadera finalidad e impacto del gravamen.

Más allá de del rol de los legisladores y los medios de comunicación, es menester plantear un sistema educativo donde la educación impositiva forme parte de sus currículas. Dado que muchas veces los ciudadanos consideran que los costos superan ampliamente a los beneficios de aprender o conocer la materia impositiva. Sin embargo un conocimiento mayor de los impuestos llevará a que los ciudadanos no sean ajenos a la formación y modificación de las leyes impositivas.

Por último, en esta investigación solo se analizaron algunos de los sesgos cognitivos que pueden llegar a existir, quedando un abanico de temas a investigar en el marco de las Finanzas Públicas del

Comportamiento. Solo por nombrar algunos de ellos, tenemos la aversión a la etiqueta impuestos, el efecto Schelling, las condiciones en la distribución de bienes públicos, entre otros. Pero más allá de estos temas a investigar, resulta fundamental plantearse la modelización de toma de decisiones dado estos comportamientos que no fueron tenidos en cuenta por la economía convencional hasta estos días. Estos estudios llevan a comprender mejor el comportamiento de las personas y agregan nuevas herramientas a la economía, que de ningún modo deben ser consideradas contrarias u opuestas a las teorías económicas sino más bien complementarias.

## Bibliografía

- Brandts J. (2007). *La economía experimental y la economía del comportamiento*. Instituto de Análisis Económico (CISC), Barcelona, España. Recuperado el 12/02/14 Disponible en: <http://www.iae.csic.es/investigatorsMaterial/a71112155355archivoPdf46519.pdf>
- Congdon, W; Kling, J y Mullainathan, S. (2011). *Policy and Choice, Public Finance Through the Lens of Behavioral Economics*. Washington, Estados Unidos.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C; Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la investigación*. 2ª Edición. Mc Graw-Hill: México.
- López E. (2005). *Todos tenemos nuestro cuarto de hora: Economía Conductual, Neuroeconomía y sus implicancias para la protección al consumidor*. Revista de la Competencia y la Propiedad Intelectual. Lima, Perú. Recuperado el 08/07/13 en: <http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recompi/castellano/articulos/primavera2005/Ernesto%20Lopez.pdf>
- McCaffery, E.J. y Baron, J. (2003). *Framing and Taxation: Evaluation of Tax Policies Involving Household Composition*. Working paper series. Paper nº 18. USC Law School and California Institute of Technology. California, Estados Unidos.

- Unidos. Recuperado el 04/09/12 de:  
[http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=246408](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=246408)
- McCaffery, E. J. y Baron, J. (2003). *Heuristics and Biases in Thinking about Tax*. Working paper series. Paper n° 21. USC Law School and California Institute of Technology. California, Estados Unidos. Recuperado el 04/09/12 de:  
<http://cslp.usc.edu/centers/cslp/assets/docs/cslp-wp-021.pdf>
  - McCaffery, E. J. y Baron, J. (2002). *The Humpty Dumpty Blues: Disaggregation Bias in the Evaluation of Tax Systems*. USC Law and Economics Research Paper No. 02-1. California, Estados Unidos. Recuperado el 10/07/14 de:  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=298648](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=298648)
  - Méndez Álvarez, C. (2001). *Metodología, diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. 3ª Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
  - Munar, E.; Rosselló, J.; Maiche, A.; Travieso, D.; Nadal, M (2008). *Modelos teóricos y neurociencia cognitiva de la percepción*. España. Recuperado el 04/09/12 de:  
[http://www.viguera.com/pdf/muestra/8485424719\\_cap%C3%ADtulo\\_muestra.pdf](http://www.viguera.com/pdf/muestra/8485424719_cap%C3%ADtulo_muestra.pdf)
  - Sabino, C. (1996). *El proceso de investigación*. 4ª Reimpresión. Lumen Hvmanitas: Buenos Aires.
  - Sabino, C. (2010). *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. 4ª Reimpresión Ampliada. Lumen Hvmanitas: Buenos Aires.
  - Samaja, J (2003). *Introducción a la investigación científica*. Documento de cátedra - UBA. Buenos Aires.
  - Santiago J. y Cante F. (2008). *Intuición, Sesgos y Heurísticas en la Elección*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 05/07/13 de:  
[www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/.../10781/11245](http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/.../10781/11245)
  - Varian, H.(2010). *Intermediate Microeconomics A Modern Approach*. 8ª Edición. Estados Unidos.
  - Vera K. (2012). “*El aporte de la Economía Conductual o Behavioural Economics a las Políticas Públicas: una aproximación al caso del Consumidor real*”. Palermo Business Review N° 7. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 02/07/13:  
[http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2012/PBR7/PBR\\_02VeraKosciuczyk.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2012/PBR7/PBR_02VeraKosciuczyk.pdf)



## AREA III LABORAL Y PREVISIONAL

## DIGITALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN LABORAL, UNA CUESTIÓN DE ÉTICA PROFESIONAL

### ÁREA III – LABORAL Y PREVISIONAL

#### 2. Ley de contrato de trabajo: análisis y aplicación. Normas relacionadas

**Azar, Sara Yanina**

[yanina1989@hotmail.com](mailto:yanina1989@hotmail.com)

**Castillo, Lucas Daniel**

[crcastillolucas@gmail.com](mailto:crcastillolucas@gmail.com)

**López Villalba, Rocío Paula**

[cra.rociovillalba@gmail.com](mailto:cra.rociovillalba@gmail.com)

**CPCE Córdoba**

#### **Agradecimientos:**

El presente trabajo de investigación, ha sido elaborado en virtud de una problemática planteada desde Comisiones Asesoras de Jóvenes Profesionales en Ciencias Económicas de todas las Provincias de la Nación, por ello, nuestro principal Agradecimiento a su colaboración y al permanente compromiso con el Ejercicio de la Profesión, la búsqueda de la excelencia y de la eficacia de los sistemas informáticos que día a día nos involucran en la práctica.

Agradecemos y dedicamos el presente desarrollo a los Distintos Ministerios de Trabajo de cada Provincia, quienes nos atendieron y asesoraron de manera eficaz y oportuna.

Por último y sin restarle mayor importancia, agradecerles a nuestros familiares, amigos, conocidos y colegas que con su apoyo y entendimiento resignaron su tiempo para colaborar con la creación y crítica del trabajo.

## **Introducción:**

Actualmente, la realidad laboral en la que estamos inmersos, denota que en las diferentes provincias de la Nación Argentina, existe una GRAN carga horaria dedicada a la gestión administrativa, con el fin de legalizar la documentación laboral y cumplimentar con los requisitos preestablecidos en la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N° 20.744). Encontramos así la primera problemática a tratarse en este trabajo de Investigación, vinculada a la Ineficacia o falta de Sistemas informáticos de excelencia.

En virtud de lo planteado, los Jóvenes Profesionales en Ciencias Económicas, se ven sumamente afectados, dado que son ellos quienes realizan diariamente esta labor, y la realidad demuestra que no es necesario ser Profesional para la realización de la tarea, abocando así sus horas de trabajo a actividades que hoy no requieren calificación profesional.

La problemática no solo concluye ahí, sino que también nos vemos afectados por personas “idóneas” y/o Profesionales no matriculados que realizan estas tareas, restando trabajo a quienes Cumplimos con la Obligatoriedad de Matriculación en los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Concluyendo que actualmente, la inexistencia de Sistemas Informáticos adecuados a la realidad laboral, provoca gran demanda de tiempo de trabajo, con poca productividad costo/beneficio, lo cual provoca una disminución de la calidad de vida de los profesionales, tiempo de óseo y realización personal. Y de existir el sistema informático en alguna provincia, no obliga a la Matriculación de quien está gestionando la documentación laboral.



## **Marco Legal:**

### Artículo N° 14 bis de la Constitución Nacional

El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que asegurarán al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor; jornada limitada; descanso y vacaciones pagados; retribución justa; salario mínimo vital móvil; igual remuneración por igual tarea; participación en las ganancias de las empresas, con control de la producción y colaboración en la dirección; protección contra el despido arbitrario; estabilidad del empleado público; organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

## **Ley de Contrato de Trabajo**

### Concepto de trabajo

**Art. 4º** — Constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.

El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.

### Contrato de trabajo

**Art. 21.** — Habrá contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres.

## Relación de trabajo

**Art. 22.** — Habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicio en favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen.

## Trabajador

**Art. 25.** — Se considera "trabajador", a los fines de esta ley, a la persona física que se obligue o preste servicios en las condiciones previstas en los artículos 23 y 24 de esta ley, cualesquiera que sean las modalidades de la prestación.

## Empleador

**Art. 26.** — Se considera "empleador" a la persona física o conjunto de ellas, o jurídica, tenga o no personalidad jurídica propia, que requiera los servicios de un trabajador.

## LIBRO ESPECIAL DEL ARTÍCULO 52 DE LA LEY DE CONTRATO DE TRABAJO

1. Es un libro sueldo, que deben llevar en forma obligatoria los empleadores
2. Las características de este libro registrado y rubricado
3. Los datos que deben consignarse en el libro son:
  - 3.1. Individualización íntegra y actualizada del empleador.
  - 3.2. Nombre del trabajador.
  - 3.3. Estado civil.
  - 3.4. Fecha de ingreso y egreso.
  - 3.5. Remuneraciones asignadas y percibidas.
  - 3.6. Individualización de personas que generen derecho a la percepción de asignaciones familiares.
  - 3.7. Otros datos que establezca la reglamentación.

## Prohibiciones del libro.

Se prohíbe:

1. Alterar los registros correspondientes a cada persona empleada.

2. Dejar blancos o espacios.
  3. Hacer interlineaciones, raspaduras o enmiendas, las que deberán ser salvadas en el cuadro o espacio respectivo, con firma del trabajador a que se refiere el asiento y control de la autoridad administrativa.
  4. Tachar anotaciones, suprimir fojas o alterar su foliatura o registro. Tratándose de registro de hojas móviles, su habilitación se hará por la autoridad administrativa, debiendo estar precedido cada conjunto de hojas, por una constancia extendida por dicha autoridad, de la que resulte su número y fecha de habilitación.
- Las autoridades administrativas que pueden solicitar este libro son (AFIP, ANSES, Ministerio de Trabajo, Obras Sociales, etc.) o judiciales.

### **Infracciones.**

Las infracciones graves se sancionaran con multa del treinta por ciento (30%) al doscientos por ciento (200%) del valor mensual del Salario Mínimo, Vital y Móvil vigente al momento de la constatación de la infracción, por cada trabajador afectado.

Son infracciones graves: La falta, en los libros de registro de los trabajadores, de alguno de los datos esenciales del contrato o relación de trabajo.

### **Ley Nacional 25.506 Firma Digital**

La Ley Nacional 25.506 Sancionada el 14 de Noviembre de 2001, promulgada el 11 de Diciembre del mismo año, tiene por objetivo fundamental incorporar al derecho argentino la Firma Digital.

A continuación, se transcriben y citan algunos de los artículos para referenciar el marco legal de nuestra investigación.

En virtud de esta Ley, en su Artículo N° 1 se reconoce el empleo de la firma electrónica y de la firma digital y su eficacia jurídica en las condiciones que establece dicha legislación.

En su Artículo N° 2, establece la definición de Firma Digital, entendiéndose por tal y cito “Se entiende por firma digital al resultado de aplicar a un documento digital un procedimiento matemático que requiere información de exclusivo conocimiento del firmante, encontrándose ésta bajo su absoluto control. La firma digital debe ser susceptible de verificación por terceras partes, tal que dicha verificación simultáneamente permita identificar al firmante y detectar cualquier alteración del documento digital posterior a su firma. Los procedimientos de firma y verificación a ser utilizados para tales fines serán los determinados por la Autoridad de Aplicación en consonancia con estándares tecnológicos internacionales vigentes.”

En el Artículo N° 6, se establece la definición de Documento Digital, rememorando “Se entiende por documento digital a la representación digital de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo. Un documento digital también satisface el requerimiento de escritura”.

En el Artículo N° 9 nos anuncia los requisitos de validez de la Firma Digital, a considerar:

1. Haber sido creada durante el período de vigencia del certificado digital válido del firmante;
2. Ser debidamente verificada por la referencia a los datos de verificación de firma digital indicados en dicho certificado según el procedimiento de verificación correspondiente;
3. Que dicho certificado haya sido emitido o reconocido, según el artículo 16 de la presente ley, por un certificador licenciado.

En el artículo N° 13 detalla que “Se entiende por certificado digital al documento digital firmado digitalmente por un certificador, que vincula los datos de verificación de firma a su titular”.

Los certificados digitales para ser válidos deben:

- 1) Ser emitidos por un certificador licenciado por el ente licenciante;
- 2) Responder a formatos estándares reconocidos internacionalmente, fijados por la autoridad de aplicación, y contener, como mínimo, los datos que permitan:

- 2.1) Identificar indubitablemente a su titular y al certificador licenciado que lo emitió, indicando su período de vigencia y los datos que permitan su identificación única;
- 2.2) Ser susceptible de verificación respecto de su estado de revocación;
- 2.3) Diferenciar claramente la información verificada de la no verificada incluidas en el certificado;
- 2.4) Contemplar la información necesaria para la verificación de la firma;
- 2.5) Identificar la política de certificación bajo la cual fue emitido.

### **¿Qué es la firma digital? Características, Ventajas y desventajas.**

La firma digital es una herramienta tecnológica que permite garantizar la autoría e integridad de los documentos digitales, posibilitando que éstos gocen de una característica que únicamente era propia de los documentos en papel. La firma digital es un instrumento con características técnicas y normativas. Esto significa que existen procedimientos técnicos que permiten la creación y verificación de firmas digitales, y existen documentos normativos que respaldan el valor legal que dichas firmas poseen.

#### **Características:**

**Únicas:** las firmas deben poder ser generadas solamente por el firmante.

**No repudio en origen:** el emisor no puede negar haber enviado el mensaje o haber realizado una determinada transacción.

**Infalsificables:** para falsificar una firma digital el atacante tiene que resolver problemas matemáticos de una complejidad muy elevada, es decir, las firmas han de ser computacionalmente seguras. Por tanto la firma debe depender del mensaje en sí.

**Integridad:** el mensaje y/o transacciones no pueden ser modificados.

**Verificables:** las firmas deben ser fácilmente verificables por los receptores de las mismas y, si ello es necesario, también por los jueces o autoridades competentes.

**Innegables:** el firmante no debe ser capaz de negar su propia firma.

**Viables:** las firmas han de ser fáciles de generar por parte del firmante.

#### **Principales ventajas de la firma digital**

1. Brinda seguridad en el intercambio de información crítica.

2. Elimina costos de envío y traslado de documentación física con los riesgos de extravío implícitos.
3. Ahorro en el almacenamiento y archivo de documentación física.
4. Reemplaza a la documentación en papel por su equivalente en formato digital.
5. Reduce costos generales y mejora la calidad de servicio.
6. Mayor velocidad de procesamiento.
7. Es un pilar fundamental donde apoyar el desarrollo sustentable.
8. Ahorro en recursos humanos destinados al control de documentación física (Se prescinde de la concurrencia y presencia física del asociado en la institución)
9. Disponibilidad las 24 hs los 365 días del año.
10. Se puede operar desde cualquier lugar ingresando al sitio.

Es muy importante tener en cuenta que este tipo de firma no implica avalar la confidencialidad del mensaje. La información contenida en el documento así firmado sólo puede ser leída por determinadas personas. De este modo, un documento digital firmado digitalmente puede ser visualizado por terceros. Existen otras herramientas criptográficas a través de las cuales se puede asegurar la confidencialidad de los mensajes enviados de manera digital, pero no es éste el caso de la firma digital.

### **Desventajas de la firma digital**

Entre las **desventajas** podemos mencionar la necesidad de contar con una autoridad certificadora de confianza (tercera parte de confianza) y la responsabilidad que pesa sobre los propios usuarios de generar un entorno adecuado que les permita mantener bajo su exclusivo control los datos de creación de la firma y contar con un dispositivo de creación técnicamente confiable.

### **Funcionamiento de la Firma Digital:**

La Firma digital se basa en una moderna técnica de encriptación informática, que permite la remisión, vía internet, de documentos codificados, procurando con ello un cierto grado de certeza en cuanto a voluntad contractual y contenido del convenio. un procedimiento para lograr una comunicación segura y exclusiva con otras personas que justamente no tienen un conocimiento previo de la clave secreta.

El sistema de criptografía asimétrica se logra asignando a cada usuario dos claves: una pública y otra privada. La pública se da a conocer por el usuario interesado en recibir información segura, en tanto que la privada queda sólo en su poder y debe ser cuidadosamente tutelada si se quiere mantener la privacidad y seguridad de sus recepciones y envíos. Utilizando la clave pública del remitente cualquiera puede descryptar su envío, que fue previamente encriptado mediante la clave privada del autor y “firmante”. La tecnología informática del sistema permite que lo encriptado con clave privada pueda descryptarse mediante la clave pública e, inversamente, lo encriptado en la clave pública del receptor, pueda descryptarse mediante su clave privada. Sin embargo, nada podría lograrse sin la existencia de un intermediario en las comunicaciones, el llamado técnicamente “tercero de confianza”, cuya misión es verificar la autenticidad de cada envío. Toda remisión pasa previamente por una autoridad imparcial certificante que, justamente por ser su misión dar fe de la utilización de la clave privada del remitente y del destinatario, recibe el nombre de “certificador”.

### **Método de Investigación.**

En virtud de la problemática planteada, de los beneficios y la innovación que apareja la Certificación Digital, para poder adentrarnos en las metodologías y modalidades de presentación de documentación laboral en cada provincia, realizamos una encuesta dirigida a todas las Comisiones Asesoras de Jóvenes Profesionales de la República Argentina, puesto que consideramos que es la manera más eficiente para que llegue a más colegas y podamos obtener datos precisos acorde a la realidad que nos encontramos inmersos hoy los jóvenes profesionales y en general todos los contadores que ejercemos esta profesión.

La encuesta se realizó con Google Forms, teniendo la facilidad así de enviar la misma vía correo Electrónico, medios de comunicación móvil (Whats App), y demás redes sociales, logrando así un alcance mayor.

Las preguntas se pusieron a disposición por 7 días corridos, recordando y reenviando la URL día de por medio para su concreción.

La encuesta consistió en 7 preguntas con elección de opción, más la identificación de la provincia a la que pertenecen. Las preguntas fueron las siguientes:

- 1) ¿Cómo Presentas/legalizas la documentación laboral (Libro Sueldos, Planilla de Horarios y Descansos, etc.)?
- 2) ¿Crees que el sistema existente es eficaz?



- 3) ¿Consideras que la presentación de documentación laboral demanda mucho tiempo?
- 4) ¿Se implementa la firma digital de documentación laboral en tu provincia?
- 5) ¿Solicitan estar Matriculado para la presentación de documentación laboral?
- 6) ¿Cobran tasas retributivas por la presentación de documentación laboral en el ente regulador?
- 7) ¿Consideras que la implementación de Firma Digital de Documentación Laboral para la presentación online sería beneficioso y haría más eficiente tu trabajo?

Una vez concluido el plazo para poder contestar esta encuesta, se comenzaron a recopilar datos, a procesarlos y así obtener información útil para nuestro Trabajo de Investigación. Los resultados se muestran a lo largo del desarrollo.

### **Censos y Estadísticas.**

Como se mencionó anteriormente, en la encuesta era necesario identificar a la provincia que se pertenecía. Encontrando así Buenos Aires, CABA, Catamarca, Chaco, Chubut, Córdoba, Corrientes, Entre Ríos, Formosa, Jujuy, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Misiones, Neuquén, Rio Negro, Salta, San Juan, San Luis, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero, Tierra del Fuego y Tucumán.

A pesar de la insistencia, se hizo imposible conseguir jóvenes que respondieran nuestra encuesta en las Provincias de Chubut, Rio Negro y Tierra del Fuego ya que no cuentan con Comisión Asesora de Jóvenes Profesionales en Ciencias Económicas.

A continuación se plasman datos estadísticos, en las respuestas obtenidas por cada provincia.

#### **CABA:**

Se lograron obtener 12 respuestas de Jóvenes Profesionales, que ante las preguntas formuladas se puede concluir que solo 3 presentan su documentación en forma Digital, demostrando que el sistema se implementa pero no está difundido y no ha llegado a tener mayor alcance. El 50% considera que el sistema existente es eficiente, aunque el 80% considera que la presentación Digital de la documentación laboral reduciría sus horas de trabajo y sería aun más eficiente. Solo 2 personas respondieron que es necesario estar matriculado para la presentación de documentación laboral, por lo

que concluimos que todavía aquí no es una exigencia o por lo menos no se multa el ejercicio ilegal de la profesión en la presentación de documentación laboral. Cabe resaltar que 9 personas respondieron que la presentación digital sería una solución o más eficiente que el sistema manual y 3 respondieron que “Tal Vez” sería eficiente la implementación de firma digital.

#### Catamarca:

Se lograron obtener 12 respuestas de Jóvenes Profesionales, en la que solo 3 Profesionales presentan su documentación de manera Manual, entendiendo así que se puede Digitalizar su presentación, aunque demostraron no estar satisfechos con el sistema actual de presentación y que les demanda muchas horas de trabajo la legalización de documentación laboral. El 100% respondió que no es necesario estar matriculado para la Presentación de Documentación Laboral y que la implementación de la firma digital es más eficiente que el sistema manual.

#### Chaco:

Se lograron obtener 11 respuestas de Jóvenes Profesionales, en la que el 100% presenta la documentación Laboral de forma Manual, concluyendo que la Firma Digital no se implementa en esta provincia, con lo cual el mismo porcentaje demostró estar disconforme con el sistema, resaltando la necesidad de implementación de un Sistema Digital, además de aclarar que también no es Exigible la matriculación para la presentación de la documentación laboral.

#### Córdoba:

Se lograron obtener 36 respuestas de Jóvenes Profesionales, de las cuales solo 4 personas presentan su documentación de forma manual, demostrando que el sistema de legalización mediante Firma digital de Documentación Laboral está difundido, implementado y ha sido eficiente. Resalta la provincia que no es exigido estar Matriculado para el desarrollo de esta tarea. Córdoba, demostró cierta conformidad y alcance del desarrollo de la Firma Digital.

#### Corrientes:

Se lograron obtener 6 respuestas de Jóvenes Profesionales, caso muy similar a Chaco, el 100% presenta la documentación Laboral de forma Manual, concluyendo que la Firma Digital no se implementa en esta provincia, con lo cual el mismo porcentaje

demonstró estar disconforme con el sistema, resaltando la necesidad de implementación de un Sistema Digital, además de aclarar que también no es Exigible la matriculación para la presentación de la documentación laboral.

#### Entre Ríos:

Se lograron obtener 8 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde el 100% presenta su documentación laboral de forma manual, el 90% está disconforme con el sistema implementado aunque los 8 profesionales se anunciaron favorable a la implementación de Firma Digital y que no se exige estar Matriculado para el desarrollo de la labor.

#### Formosa:

Se lograron obtener 5 respuestas de Jóvenes Profesionales, caso muy similar al de Chaco y Corrientes, donde el 100% presenta su documentación laboral de forma manual, demostraron estar disconforme con el sistema existente, avalaron que la implementación de firma digital de documentación laboral sería innovador y favorable en relación al tiempo que acarrea la tarea, aclarando que el mismo porcentaje declara que no es necesario estar Matriculado para la presentación de Documentación Laboral.

#### La Pampa:

Se lograron obtener 5 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde el 100% presenta su documentación laboral de forma manual, demostraron estar disconforme con el sistema existente, además de que no se exige estar Matriculado para el desarrollo de la tarea, y aclamar un sistema de firma digital de la documentación laboral para la implementación de un sistema eficiente.

#### La Rioja:

Se lograron obtener 8 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde el 100% utiliza el método Manual para la Presentación de Documentación Laboral, está disconforme con el sistema existente dado la gran cantidad de horas de trabajo que hay q insumir en la tarea, y el 90% estima que la implementación de un sistema de Certificado Digital, agilizaría la labor.

#### Mendoza:

Se lograron obtener 5 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde el 100% presenta la documentación de forma manual, encontrándose el 75% en disconformidad dado la necesidad de horas de trabajo necesarias para concluir con la tarea y el 100% aclama un sistema de Firma Digital de la Documentación Laboral.

#### Misiones:

Se lograron obtener 7 respuestas de Jóvenes Profesionales, con el 100% disconforme por el sistema existente en la actualidad, donde la única posibilidad de llevar la documentación laboral es de forma manual, estando el 100% de acuerdo que un sistema de presentación mediante firma digital de la documentación laboral, sería sin dudas una solución a la problemática planteada.

#### Neuquén:

Se logró obtener 1 sola respuestas, quien afirmó que solo se puede presentar la documentación laboral de forma manual y que el sistema es ineficiente. La implementación de la firma digital apaliaría esta problemática.

#### Salta:

Se lograron obtener 11 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde el 60% presenta su documentación laboral de forma manual y el 40% restante lo hace por un sistema de presentación con firma digital. Se logra observar que la implementación del sistema propuesto está dando sus primeros pasos en la provincia aunque una falencia importante es que NO se exige estar matriculado para la presentación de documentación laboral.

#### San Juan:

Se lograron obtener 10 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde las mismas denotan que el 100% presenta su documentación de forma manual, NO se exige estar matriculado para su realización y reclaman que el sistema existente es ineficiente, demostrando que un sistema de firma digital de documentación laboral agilizaría la labor.

#### San Luis:

Se lograron obtener 5 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde sus respuestas no fueron distintas a la mayoría de las provincias. El 100% presenta su documentación de forma manual, se encuentra totalmente disconforme con el sistema

existente, No exigen matriculación para la realización de la tarea y reclaman la implementación de un sistema de firma digital de documentación laboral.

### Santa Fe:

Se lograron obtener 10 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde el 50% presenta su documentación de forma digital y la otra mitad de forma manual, el sistema existente es eficiente y están comenzando a utilizar el método de solución propuesto aunque reclaman que NO se exige estar matriculado para la presentación de la documentación laboral.

### Santiago del Estero:

Se lograron obtener 8 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde el 100% utiliza el método Manual para la Presentación de Documentación Laboral, está disconforme con el sistema existente dado la gran cantidad de horas de trabajo que hay q insumir en la tarea, y el 75% estima que la implementación de un sistema de Certificado Digital, agilizaría la labor. El 100% responde que no se exige estar matriculado para la presentación de la documentación laboral.

### Tucumán:

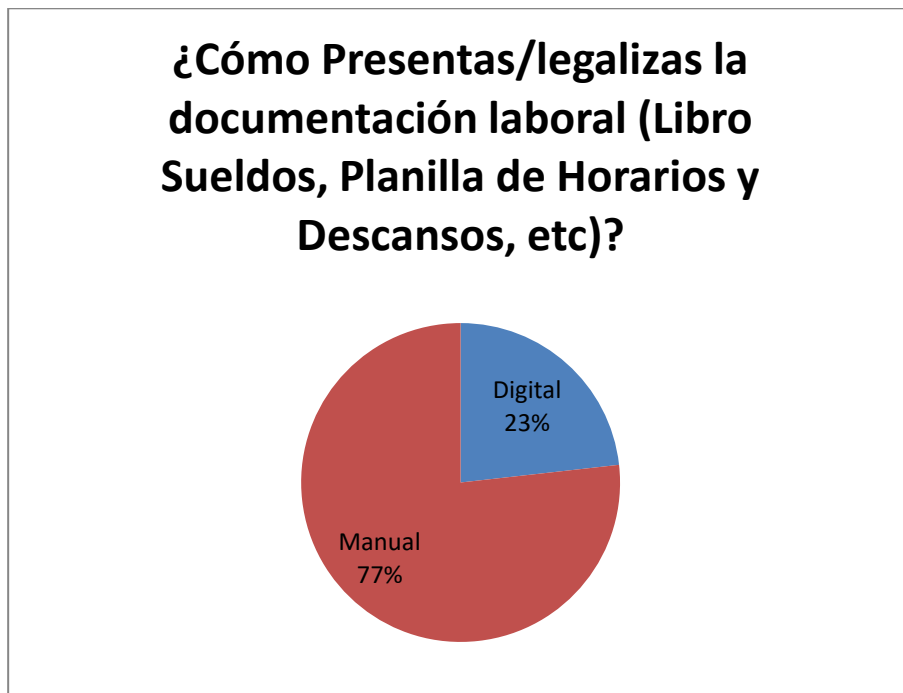
Se lograron obtener 5 respuestas de Jóvenes Profesionales, donde sus respuestas no fueron distintas a la mayoría de las provincias. El 100% presenta su documentación de forma manual, se encuentra totalmente disconforme con el sistema existente, No exigen matriculación para la realización de la tarea y reclaman la implementación de un sistema de firma digital de documentación laboral.



## Conclusión a la Problemática

Para la obtención de una conclusión final, estandarizada y a nivel Nacional, se tomó la decisión de apartar del análisis la Provincia de Córdoba, la cual va a ser nuestro ejemplo para la propuesta de solución, además que si la incluyéramos sesgaría nuestro análisis, ya que se obtuvieron 36 respuestas de allí y el sistema que se propone actualmente se implementa en la Provincia.

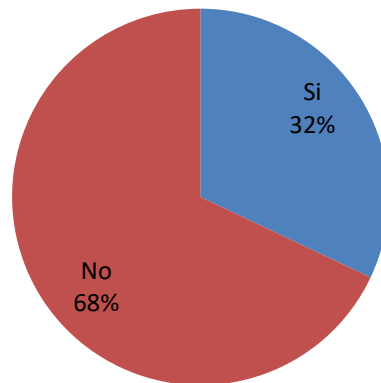
Comencemos con el sistema utilizado por la mayoría de los profesionales.



Se logra observar que el 77% de los Profesionales presentan su documentación de forma Manual, encontramos que solo 4 Provincias se implementa la firma digital de la documentación laboral. Llevar e implementar nuestro sistema de solución en las provincias donde no se aplica será nuestro objetivo.

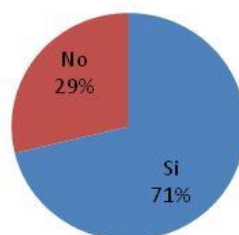
Luego de notar que la mayoría de los profesionales utilizan el método Manual para la presentación de documentación laboral, nos surge el interrogante si consideraban que era eficiente dicho sistema y se plasman sus respuestas

## ¿Crees que el sistema existente es eficaz?



Se logra observar que el 32% está conforme. Pero si se analiza con detalle, que de dicho numero, un 85% aplica para la presentación de documentación laboral Firma Digital, por lo que concluimos que el Sistema de Presentación Manual es rechazado y repudiado por los profesionales, sumándonos al siguiente interrogante en la que preguntamos por las horas de trabajo destinadas a la labor y encontramos que el 71% considera que se dedica mucho tiempo a esta tarea.

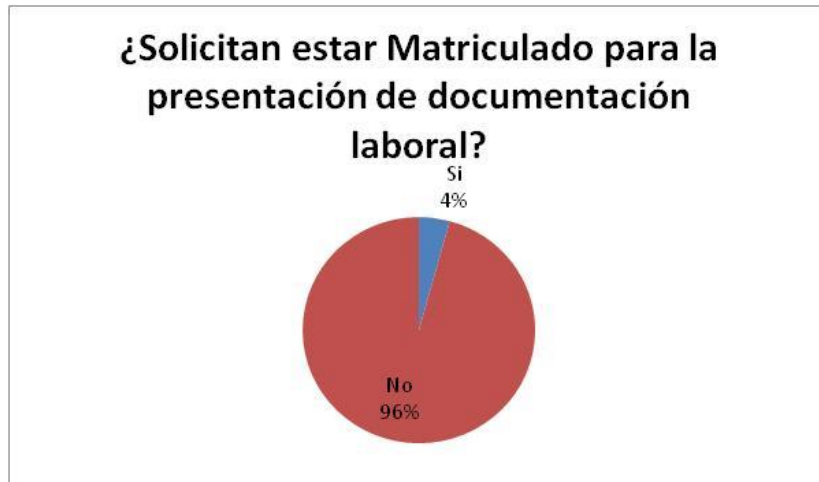
## ¿Consideras que la presentación de documentación laboral demanda mucho tiempo?



Luego de analizar esto, nos hacemos eco de la preocupación de los Jóvenes Profesionales, que demostraron en la Encuesta, la DISCONFORTIDAD porque en sus respectivos consejos no se EXIGE la Matriculación para realizar toda tarea referente al área Laboral. Solo 1 persona de CABA respondió que exigían estar Matriculado, aunque estimamos que es una respuesta aislada que a nuestro parecer es errónea. Nuestra

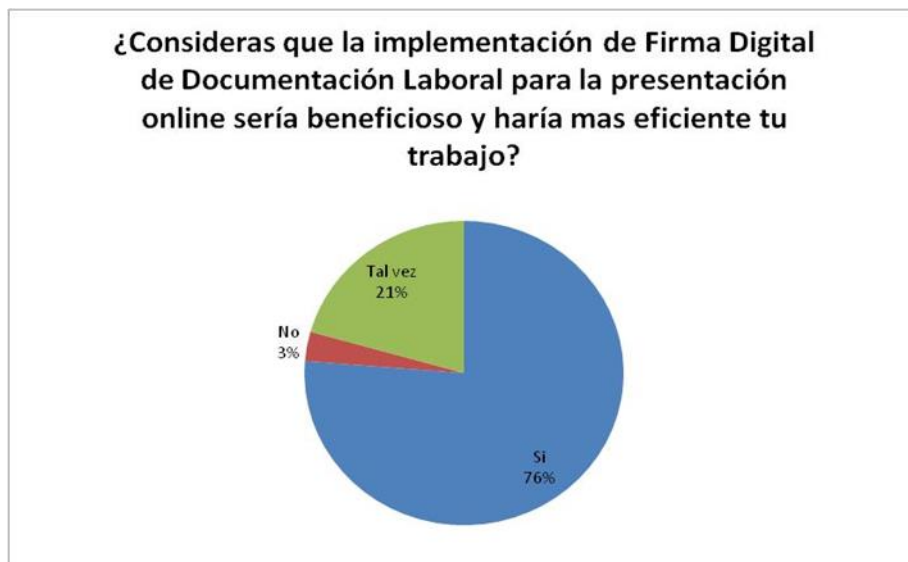


preocupación para esta situación, nos enmendó tomar desde otra perspectiva la problemática planteada.



Para concluir con el análisis, y saber que nos encontramos en el camino correcto para la solución planteada, interrogamos si el método de Firma Digital de Documentación Laboral sería más eficiente que el sistema existente y adjuntamos las respuestas:

Sin lugar a duda, el Profesional reclama un sistema más Eficaz y se demuestra interesado en nuestra propuesta de solución. Solo un 3% que simbolizan 2 respuestas consideran que el método manual es el más eficiente.



## **Propuesta de Solución y Método de Implementación.**

En virtud de lo planteado y de los resultados obtenidos en el muestreo, se propone una solución basada en la eficiencia horaria, el cuidado del medioambiente por la reducción de emisión de papel, beneficio al Consejo que nos Nuclea y por último, no menos importante, a los Contadores Públicos Matriculados.

La propuesta de solución se basa en una relación tripartita, en la cual tendremos:

1. Autor o Firmante: Empleador que adquiere firma digital.
2. Contador Público Matriculado: Quien hará descarga en su ordenador del certificado para la firma digital de la documentación laboral y presentación de la misma.
3. Certificador: Será los distintos Consejos de Ciencias Económicas de las Provincias los intermediarios de esta relación y quienes expidan los certificados.

Los Consejos Profesionales en Ciencias Económicas, deben hacerse de la plataforma adecuada, para la emisión de Certificados Digitales. En el Art. 21 de la Ley 25.506 de Certificados Digitales, contiene las obligaciones a cumplimentar para constituirse como Certificador. Dicho trabajo, es menester a los Analistas en Sistemas que cada consejo posea o desee tercerizar. Considerando nuestra investigación, es necesario resaltar las funciones que posee el Certificador:

1. Recibir una solicitud de emisión de certificado digital, con los correspondientes datos de verificación del solicitante;
2. Emitir certificados digitales de acuerdo a lo establecido en sus políticas de certificación, y a las condiciones que la autoridad de aplicación indique en la reglamentación de la presente ley para su aprobación;
3. Identificar inequívocamente los certificados digitales emitidos;
4. Mantener copia de todos los certificados digitales emitidos, consignando su fecha de emisión y de vencimiento si correspondiere, y de sus correspondientes solicitudes de emisión;
5. Revocar los certificados digitales por él emitidos en las condiciones que establece la ley.
6. Informar públicamente el estado de los certificados digitales por él emitidos.

En nuestra propuesta de solución, el contador, para poder acceder a descargar el Certificado que emita el Certificador en su ordenador, deberá:

1. Estar Matriculado.
2. Poseer usuario y clave al “Autogestión”.
3. Tener Computadora con acceso a Internet.

El contador va a ser vinculado con el Autor o Firmante que anuncie al momento de adquirir y abonar el Certificado Digital su Nombre y Numero de Matricula.

Así, el profesional podrá ingresar al “Autogestión” y hacer descarga del Certificado que le fue otorgado a pedido del Autor. Siendo vinculado así, el Contador Matriculado con el Autor, por intermedio del Certificador (Consejo).

El autor o firmante, con la documentación respaldatoria y previamente solicitada por la Autoridad Certificante, se hará presente en cada Consejo al que corresponda para la solicitud del Certificado Digital, previo a la cancelación del Arancel que cobra el Consejo por esta gestión, la cual tiene una renovación cada dos años. De ese modo, el contribuyente confirmará su calidad de empleador ante el Consejo de Profesionales, aclarando aquí el Nombre, Apellido, y Matrícula del profesional que presta el servicio y hará descarga del Certificado.

En este punto queremos detenernos. Se alcanza sin duda una instancia relevante, donde cada empleador, para poder cumplimentar con sus obligaciones ante el ente que regula la documentación laboral, deberá dar a conocer quién es el profesional responsable, y en su caso, de no estar matriculado, será el consejo quien pueda atraer a su institución, un profesional que hasta el momento estaba ejerciendo ilegalmente la profesión, abarcando una gran problemática de Ética Profesional

Una vez instalada la firma, será el contribuyente, representado por el matriculado, quien deba subir y firmar la documentación, que luego legalizará el ministerio de trabajo.

Será el Ministerio de Trabajo de la Provincia el ente regulador de la Documentación Laboral, el encargado de crear la plataforma que admita la recepción de toda esta documentación digitalmente firmada.

## **Beneficios.**

Si bien ya se han planteado las Ventajas que otorga un Certificado Digital, todo fue desarrollado en un marco teórico con cierta aproximación a la realidad. En este apartado, intentamos ampliar aun mas a los beneficios en la Práctica y la implementación del sistema propuesto.

Beneficios para el Autor de la Firma Digital:

1. Simplicidad del sistema.
2. Verificación de la Matriculación de su Contador.
3. Confianza en la autoridad Certificante, ya que es un Consejo Profesional en Ciencias Económicas y no una entidad privada.
4. Reducción del Espacio Físico para el Archivo de Documentación Laboral, ya que se podrá acceder a la Plataforma del Ministerio de Trabajo y consultar Libros Sueldos, Planilla de Horarios y Descansos, etc.

Beneficios para el Contador Público:

5. Al existir la obligatoriedad de estar Matriculado, dicha tarea no puede ser realizada por Idóneos o no matriculados, reduciendo la competencia y práctica ilegal de la Profesión.
6. Futuros nuevos clientes.
7. Permanente contacto con Autoridad Certificante (el Certificador es su propio Consejo).
8. Ahorro de horas de trabajo (simplicidad del sistema).

Beneficios para el Certificador (Consejo Profesional en Ciencias Económicas):

9. Aumento de la Nómina de Matriculados.
10. Ingreso monetario por cada Certificado que se otorgue.
11. Método de promulgación e implementación del Código de Ética.
12. Acuerdo entre ente regulador y el Consejo y no un privado.

## **Tips a considerar para llevar a cabo la iniciativa:**

### **Ministerio de trabajo:**

Cada Autoridad reguladora Provincial, como se nombró deberá crear la plataforma adecuada que recepcione los libros correspondientes, rubricados, para lo cual

es Obligatorio y necesario una “clave laboral de acceso”, la cual se obtiene en el momento en el que el empleador realiza el Empadronamiento en el Ministerio de Trabajo (salvo excepciones). Para ello, tomando de ejemplo el Empadronamiento Online en Ministerio de la Provincia de Córdoba (RG 103/2010), deberá solicitar los siguientes datos:

1. CUIT - Razón social – Nombre de fantasía
2. Forma Jurídica
  - 2.1 Inscripción en RPC
  - 2.2 N° Matrícula Categoría
3. número de Ingresos Brutos
4. Condición de IVA
5. Fecha Inicio de Actividades
6. Domicilios vigentes con cantidad de trabajadores por cada uno de ellos (Nombre de la sede, tipo de calle, nombre de la calle, altura, piso, departamento, torre, barrio, localidad, departamento, provincia, pedanía para zonas rurales), y tipos: Domicilio real, fiscal, social/legal, de documentación laboral, de centralización, y de unificación.
7. Boca de atención a la que pertenece, Delegación o Inspectoría, según el domicilio declarado para la guarda de la documentación laboral.
8. Datos representante legal: Gerente – Presidente – Director – (Apellido – Nombre –DNI- carácter, o poder/acta de nombramiento - cargo que ocupa - mail empleador – mail contador - TE del empleador - Fax )
9. Actividades: principal y secundaria/s (según nomenclador AFIP) - Fecha Inicio de cada una de ellas.
10. Declarar tipo de Libro Sueldo que usa (Manual, Hojas Móviles, Microfichas, etc.) y declarar fecha inicio como empleador.
11. En caso de poseer Centralización: autoridad que la emitió, N° de Resolución o Disposición, Fecha de emisión.

Terminada la carga en el sistema Web, el mismo le devolverá el acuse de su ingreso con día, hora y lugar para presentarse personalmente a los fines de verificar su identificación. Este trámite se hará por única vez en el caso del titular (unipersonales). Para el caso de renovación de autoridades se deberá acreditar tal situación cada vez que corresponda. Para ello, y solo a los efectos del Empadronamiento On Line, se deberá concurrir ante las Autoridades del Empadronamiento con originales y dos copias de la

documentación solicitada según sea su tipo, o en su defecto dos copias certificadas, según el siguiente detalle:

1. Persona física:

- 1.1 Copia Documento Nacional de Identidad;
- 1.2 Constancia de Inscripción ante AFIP;
- 1.3 Formularios de Solicitud de Empadronamiento On Line y Solicitud/Acuerdo del Suscriptor (en tres cuerpos) impreso en dos copias;
- 1.4 Modelo de Libro Sueldo en hojas móviles.
- 1.5 Tasa retributiva paga.

2. Personas Jurídicas (detallamos las principales):

2.1 Sociedades Anónimas:

- 2.1.1 Estatuto social;
- 2.1.2 Acta de asamblea de elección de autoridades y/o Acta de Directorio con designación de cargos;
- 2.1.3 Constancia de Inscripción ante AFIP;
- 2.1.4 D.N.I. del representante legal: Presidente del directorio (Ley 19550, art. 268);
- 2.1.5 Formulario de solicitud de Empadronamiento On Line y Solicitud/Acuerdo del Suscriptor (en tres cuerpos) impreso en dos copias;
- 2.1.6 Modelo de Libro Sueldo en hojas móviles.

2.2 Sociedades de Responsabilidad Limitada:

- 2.2.1 Estatuto social
- 2.2.2 Constancia de Inscripción ante AFIP;
- 2.2.3 D.N.I. del representante legal: Socio Gerente o Gerente si es un tercero (Ley 19550, Solicitud/Acuerdo del Suscriptor (en tres cuerpos) impreso en dos copias;
- 2.2.4 Modelo de Libro Sueldo en hojas móviles.

2.3 Sociedades en Formación:

- 2.3.1 Estatuto social;
- 2.3.2 Constancia de Inicio del trámite ante el Registro correspondiente;
- 2.3.3 Constancia de Inscripción ante AFIP);
- 2.3.4 D.N.I. del representante legal: Autorizado o Apoderado y documentación que lo acredite como tal;

2.3.5 Formulario de solicitud de Empadronamiento On Line y Solicitud/Acuerdo del Suscriptor (en tres cuerpos) impreso en dos copias;

2.3.6 Modelo de Libro Sueldo en hojas móviles.

#### 2.4 Sociedades Simples:

2.4.1 Contrato social;

2.4.2 En caso de no existir contrato deberán presentar nómina de las personas que integran la sociedad con sus datos personales (nombre y apellido, Número de DNI y domicilio actualizado);

2.4.3 Constancia de Inscripción ante AFIP;

2.4.4 D.N.I. de todos los socios o DNI del representante legal (cualquiera de los socios Ley 19550);

2.4.5 Formulario de solicitud de Empadronamiento On Line y Solicitud/Acuerdo del Suscriptor (en tres cuerpos) impreso en dos copias;

Luego de la verificación, y en caso de ser correcta la información, se procederá a dar de alta a la ficha de empadronamiento del empleador y la aplicación emitirá vía mail la “clave laboral” para su posterior uso

Obtenida la clave laboral se podrá cargar cada empleado que posea el empleador y así podrá presentarse la documentación laboral referente a dicho empleados, al empleador y todo libro laboral necesario y obligatorio por la actividad.

Para efectuar la carga online de cada empleado en la plataforma se requiere del Alta Temprana puesto que en la misma se observan los siguientes datos solicitados por el sistema:

1. CUIL
2. Nombre y apellido completo
3. Sucursal en la que trabaja
4. Fecha de ingreso
5. Modalidad de contrato laboral
6. Sindicato
7. ART
8. Categoría

### Certificador (Consejo Profesional en Ciencias Económicas):

Se deberá completar vía web un formulario de solicitud de Certificado Digital en la cual el empleador deberá completar con:

1. Nombre y apellido
2. CUIT
3. Sexo
4. Personería (Física o Jurídica) y tipo.
5. Datos de contacto (teléfono, mail, dirección)
6. Datos de la empresa (Razón social, CUIT, situación frente al IVA, actividad principal, Cargo del suscriptor, cantidad de empleados).
7. Datos del Contador Matriculado (Nombre completo y Numero de Matricula)

Así el Certificador, recibirá la solicitud de petición de Certificado Digital y emite un “Acuerdo con el suscriptor” que con ello, el Autor deberá presentarse con la documentación respaldatoria de identidad para concluir el tramite, previo abono de tasa exigida por el Consejo.

Luego de presentada la documentación, el Certificador (Consejo) ya autoriza y emite el certificado y el Contador Matriculado al cual nombró previamente el Autor, podrá hacer descarga en su ordenador del Certificado.

### Conclusión Integral (Resumen).

A modo de conclusión y de resumir la problemática planteada, comenzamos el estudio denotando que el sistema Manual de Presentación de Documentación laboral es ineficiente y demanda mucho tiempo de trabajo. Al encontrar esta problemática, se propone un sistema de Presentación Online de Libros Laborales, mediante firma digital. Córdoba junto a 3 provincias más, ya aplica la metodología y ha resultado ser eficiente.

En el presente trabajo, se encuestaron Jóvenes Profesionales de todas las Provincias, en la cual un 71% demostró estar preocupado por el tiempo que insume la carga y presentación de la documentación laboral de forma manual, y un 76% se pronunció favorable a la eficiencia de la presentación a través de Firma Digital.



Con la propuesta de solución, nos vimos obligados a encontrar el Marco Legal para su aplicación, encontrando en su desarrollo la involucración de la Constitución Nacional, Ley de Contrato de Trabajo, Ley de Empleo, Ley de Firma Digital y la RG 103/2010 de Córdoba que sirvió de modelo para otorgar ejemplo concreto de solución.

La problemática suma un nuevo rumbo, cuando a los encuestados se les pregunta si es EXIGIDO Y OBLIGATORIO la Matriculación en el Consejo de Ciencias Económicas, demostrando el 96% de los interrogados que no se peticiona ni obliga la matriculación. Aquí, nos detuvimos a buscar un procedimiento en la que se comprometiera la labor con un Profesional Matriculado, tal es así, que se decidió proponer como Certificador a los distintos Consejos Provinciales, quienes serian los encargados de emitir los Certificados Digitales.

Así, el Autor, deberá presentarse al Consejo para Solicitar el Certificado Digital y deberá anunciar el Contador Matriculado que realiza la Presentación de su Documentación Laboral, pronunciando el nombre y apellido y Número de Matrícula del profesional.

Una vez realizado el trámite de Solicitud de Emisión de Certificado Digital, el contador que previamente fue anunciado en el Consejo por el Autor, podrá hacer descarga en su ordenador del Certificado para la presentación Online de Documentación Laboral.

Será tarea de los distintos Ministerios de Trabajo Provinciales o los entes reguladores de la Documentación Laboral, generar la plataforma adecuada para la recepción de los mismos. En lo largo del trabajo se detalla y nombre los ítems más importantes de la RG 103/2010 de Córdoba, que sirvió de modelo para su implementación.

Los beneficios son notables y se detallaron a lo largo del desarrollo del Trabajo de Investigación. A modo de resumen podemos nombrar:

1. Beneficio para el Autor.
  - 1.1 Verificación de la Matriculación de su Contador.
  - 1.2 Confianza en la autoridad Certificante, ya que es un Consejo Profesional en Ciencias Económicas y no una entidad privada.
  
2. Beneficios para el Contador Público:



## AREA IV ADMINISTRACION Y FINANZAS

## **COSTOS EN EMPRESAS DIGITALES: HERRAMIENTAS PARA LA REINVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **ÁREA IV – ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

#### **2. Desarrollo de negocios creativos • Ecommerce o ecomercio**

**David Emanuel Moreira**

[dauidemanuelmoreira@hotmail.com](mailto:dauidemanuelmoreira@hotmail.com)

**CPCE Santa Fe - Cámara I**

#### **1. INTRODUCCIÓN**

Este trabajo tiene como finalidad explorar la situación actual de la composición de los costos en empresas digitales, como también entender el significado actual de los análisis de costos en la gestión empresarial de este tipo de compañías, teniendo en cuenta siempre un abordaje desde la *contabilidad de gestión*. Para el abordaje de este trabajo se utiliza un *sistema de costeo variable predeterminado* para todos los casos, dado que cualquier otro tipo de modelo de costeo no reflejaría correctamente la realidad económica a criterio del autor.

En algunos casos el autor propone soluciones a las problemáticas planteadas, deben considerarse a las mismas como opiniones para fomentar el debate en todos los casos, teniendo en cuenta que hay mucho por construir teóricamente.

Para determinar el marco de alcance de este trabajo se entiende que una empresa digital es aquella que produce y/o comercializa productos digitales (música, ebooks, servicios en la nube, software, juegos, etc.). Este tipo de empresas son los actores fundamentales del e-commerce, por lo tanto, se vuelve determinante analizarlas para comprender el funcionamiento del mercado electrónico de hoy en día.

## 2. TODO ES UNA CUESTIÓN DE CONTEXTO

### **Lo que era normal cuando surgieron los primeros analistas de costos, hoy en día ha cambiado mucho...**

Con el devenir de la posmodernidad, la globalización, el internet, el aumento en los caudales de información disponible y su facilidad de acceso; vinieron también nuevas oportunidades de negocios que conllevaron a la formación de empresas con nuevas formas de observar la realidad económica, y esto no puede ser desconocido por un analista de costos de hoy en día.

La tecnología y la innovación ha avanzado al ritmo de la ley de Moore, haciendo que grandes volúmenes de información hoy en día puedan ser almacenados en dispositivos cada vez más pequeños, y que hoy en día exista ese semidiós tecnológico donde todos almacenamos al menos una parte de nuestra información llamada “Nube”.

Ejemplos sobran para demostrar como las grandes industrias de hoy en día tienen que ver con los negocios digitales, y toda aquella que no innova en lo tecnológico va perdiendo cuota de mercado ante otras que sí lo hacen. En el 2001 solamente 1 compañía digital (Microsoft) aparecía en la lista de las 5 mejores cotizadas por el mercado de capitales de EEUU, 15 años después, en el 2016, las 5 compañías mejores cotizadas eran total o parcialmente digitales.

## THE LARGEST COMPANIES BY MARKET CAP

The oil barons have been replaced by the whiz kids of Silicon Valley

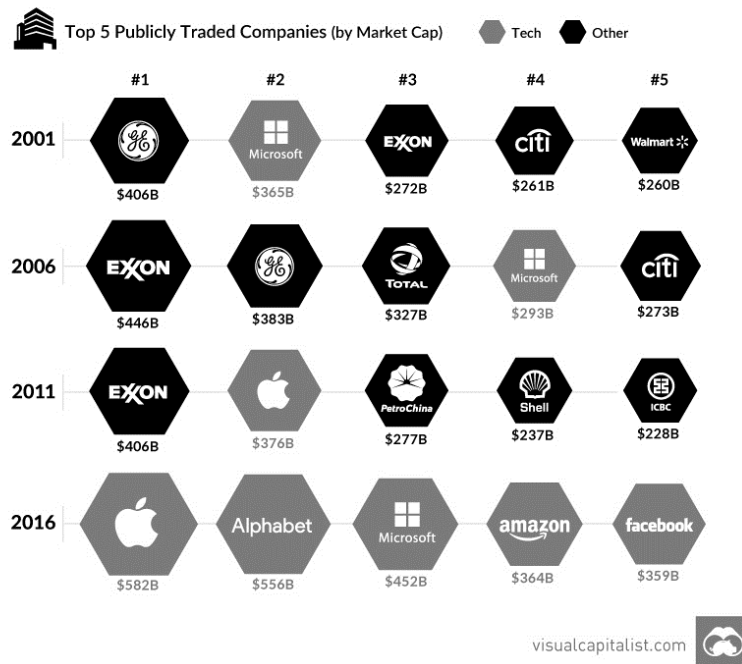


Ilustración 6: Las compañías más grandes según el mercado de capitales. Fuente: <http://www.visualcapitalist.com/chart-largest-companies-market-cap-15-years/> 25/06/17

Se vuelve sumamente importante entonces comprender que todo lo que es recetado en las escuelas de negocios para analizar los costos de las empresas tiene que ser puesto en tela de juicio.

### 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS NEGOCIOS DIGITALES

**“Internet permite la creación en red, más allá de la suma de individualidades.” - Manuel Castells**

En la actualidad la diferencia entre empresas clásicas y digitales son significativas, y necesarias de determinar para poder analizarlas correctamente. Para lograr esto a continuación se mencionan algunas de las características que tienen las empresas digitales:

- Cuentan con un mercado global, dónde se puede vender los productos/servicios a lugares que estarían fuera de alcance de limitarse a un negocio físico. Esto tiene sus ventajas como por ejemplo poder ampliar el mercado objetivo

fácilmente, trabajar en un mercado de nicho global que nos asegure la rentabilidad de la empresa, entre otros; pero también tiene sus desventajas, como competir con todo el mundo, ser fácilmente identificable por la competencia y copiable.

- Cuentan con contacto directo con el usuario, en la mayoría de los casos, dado que pueden generar una retroalimentación con el usuario al momento de la compra y consumo de los productos. Esto hace que se pueda adaptar rápidamente los productos al uso de los usuarios.
- Sus productos son replicables sin costo alguno, dado que copiar y replicar los datos que componen a estos productos no conlleva un esfuerzo significativo. Sin embargo, en algunos casos la dificultad radica en la implementación, por ejemplo, en los casos de los softwares específicos.
- Se basan en información medible, dado que los productos están compuestos de datos, se puede obtener información de uso de los productos, de tiempos de los procesos, y todo otro parámetro que se considere importante medir para la gestión.
- Dependen de la infraestructura de acceso a la información de sus usuarios dado que generalmente su distribución y retroalimentación depende del acceso de internet de sus clientes.
- Sus productos y servicios son de difícil tangibilización, dificultando, en algunos casos, poder convencer al cliente de los beneficios de los productos.

#### 4. **CARACTERÍSTICAS DE LOS COSTOS EN EMPRESAS DIGITALES**

##### **¿Qué costo tiene un byte en la nube?**

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se mencionan a continuación algunas características actuales de los costos en los negocios digitales para luego pasar a desarrollar cada una de estas:

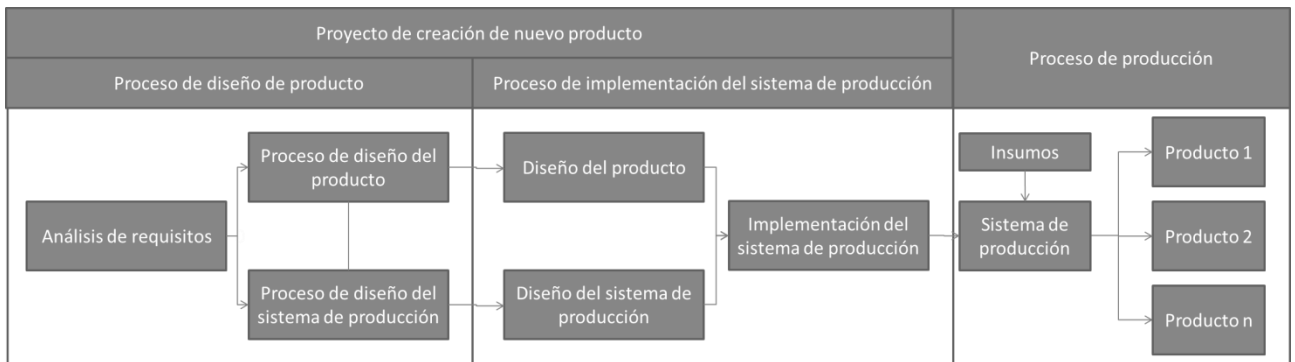
1. Disminuye la importancia de los costos variables: La producción adopta una modalidad por proyecto, mientras la replicación y distribución es en serie.
2. Cambios en la estructura de los costos fijos: Amortizaciones de proyectos por ciclo de vida, una entidad importante de costear
3. Los costos se vuelven cada vez más indirectos a los productos: Insumos dejan de ser físicos y se transforman en servicios

4. Los costos comerciales se vuelven variables: Los nuevos servicios de publicidad online permiten identificar el impacto comercial de cada decisión
5. Cobran importancia los indicadores de gestión: Cada vez más información para gestionar.

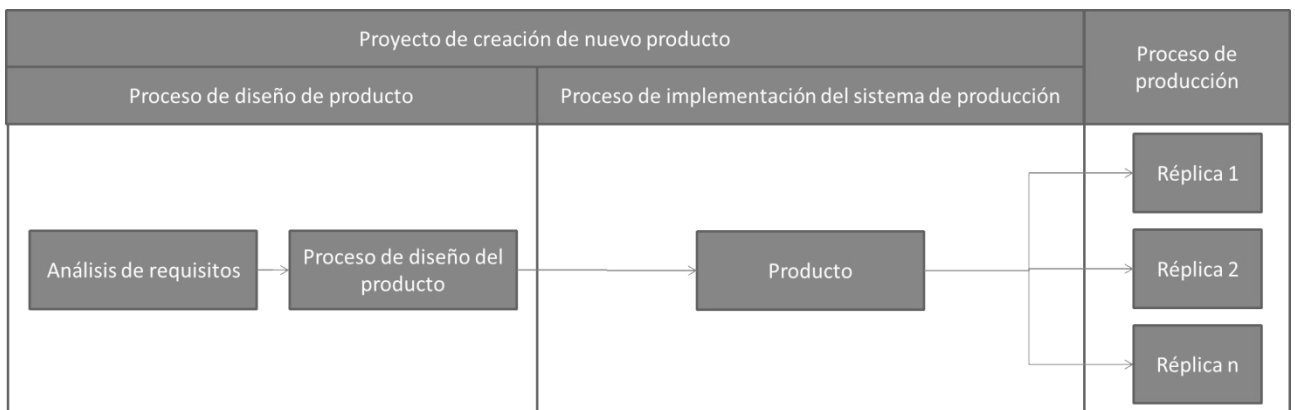
**4.1. Disminuye la importancia de los costos variables:**

**La producción adopta una modalidad por proyecto, mientras la replicación y distribución es en serie**

En el caso de las empresas digitales los productos que se ofrecen surgen de proyectos, estos productos no tienen un límite, es decir, pueden ser consumidos infinitamente sin desgastarse.



*Ilustración 7: Sistema de producción en serie en empresa industrial. Fuente: Elaboración propia*



*Ilustración 8: Sistema de producción en serie en empresa digital. Fuente: Elaboración propia*

El proceso de creación de un producto se abrevia en una empresa digital, lo que, en una empresa industrial, precisa del diseño del sistema de producción, la implementación del



sistema de producción y su posterior producción, en una empresa digital dejan de existir. Solamente quedan vigentes el diseño del producto, que al final de cuentas deja como resultado el producto que luego solamente es replicado, a diferencia del sistema industrial, que al diseño del producto hay que, a través del proceso de producción anteriormente diseñado, mezclar los insumos necesarios para producirlos. Esto implica que *en las empresas digitales la unidad de imputación del costo deje de ser el producto y pase a ser el proyecto de creación de este producto.*

Un ejemplo de esto se podría observar en el caso de una empresa desarrolladora de videojuegos. Esta organización podría estar considerando crear un nuevo juego para un público en particular, para ello debe de no solamente contar con el personal de la organización necesario para escribir el código que dicte como interactúa ese juego con los usuarios, sino que también deberá contar con músicos que ambienten el videojuego, escritores que le proporcionen un guión atrapante, ilustradores que dibujen a los personajes y al entorno, animadores que le den movimiento a estas ilustraciones, entre otros. También deberá contar con los paquetes de software necesarios para llevar adelante estas actividades, muchas de las cuales están dejando de ofrecer la opción de compra para sustituirla por la opción de suscripción.

Luego de haber terminado el proceso de desarrollo de estos juegos se decide venderlos a través de una plataforma web en Internet para así llegar a un mercado global, pero además venderlo en forma física en tiendas especializadas. En el primer caso la empresa debería abonar un canon fijo para poder participar en dicha tienda digital, y además un canon variable por cada videojuego vendido, por el otro lado, en el segundo caso la empresa debería desarrollar también el aspecto del empaque del videojuego y confeccionarlo, o por el otro lado tercerizar su realización teniendo un costo variable por cada juego vendido y por otro lado un costo de transporte hasta las tiendas especializadas.

Ahora supongamos que esta empresa en cuestión está desarrollando 3 juegos en paralelo, para cada uno de estos juegos puede decidir si contratar a los mismos ilustradores, músicos, escritores, etc. o si, por otro lado, prefiere que cada juego tenga una identidad diferente afectando a como se van a imputar estos costos a estos juegos.

Bajo este marco y suponiendo que la empresa genere ventas a nivel mundial, vamos a analizar el estado de resultados de un caso de venta por una plataforma digital externa y otro caso de venta en un modelo de suscripción en una plataforma externa.

## Caso 1

La empresa comercializa solamente bajo un modelo de venta en una plataforma externa, teniendo los siguientes datos:

Tabla 1: Variables caso 1. Fuente: Elaboración propia

<b>Variables caso 1</b>		
<b>Videojuego A</b>		
Costo fijo	\$ 410.000,00	por la totalidad del desarrollo
Precio de venta	\$ 200,00	cada réplica
<b>Videojuego B</b>		
Total	\$ 300.000,00	por la totalidad del desarrollo
Precio de venta	\$ 150,00	cada réplica
<b>Videojuego C</b>		
Total	\$ 250.000,00	por la totalidad del desarrollo
Precio de venta	\$ 190,00	cada réplica
<b>Otros</b>		
Canon fijo de venta en plataforma	5000	por año
Canon variable de venta en plataforma	30%	del precio de venta

Tabla 2: Estado de resultados caso 1. Fuente: Elaboración propia

<b>Estado de resultados caso 1</b>					
		<b>Videojuego A</b>	<b>Videojuego B</b>	<b>Videojuego C</b>	<b>Total</b>
Ventas digitales	5000	\$ 1.000.000,00	2000 \$ 300.000,00	2500 \$ 475.000,00	\$ 1.775.000,00
Costo variable		\$ -300.000,00	\$ -90.000,00	\$ -142.500,00	\$ -532.500,00
Contribución marginal		\$ 700.000,00	\$ 210.000,00	\$ 332.500,00	\$ 1.242.500,00
Costo fijo directos		\$ -410.000,00	\$ -300.000,00	\$ -250.000,00	\$ -960.000,00
Resultado bruto		\$ 290.000,00	\$ -90.000,00	\$ 82.500,00	\$ 282.500,00
Costos fijos indirectos					\$ -5.000,00
Resultado neto					\$ 277.500,00

Como se puede observar en el estado de resultados anual de la empresa los costos variables tienen un impacto menor a los costos fijos, y si los analizamos internamente los costos variables son totalmente comerciales mientras que los fijos tienen una parte comercial y otra de producción.

## Caso 2

En este caso la empresa comercializa solamente bajo el modelo de suscripción en una plataforma externa, significando que sigue manteniendo los mismos costos fijos, pero en

este caso los ingresos se generan por cada descarga que tiene cada juego en la plataforma externa, que para ejemplificar paga a la empresa \$20,00 por descarga, pero también significa que aumentan la cantidad de descargas en 6,5 veces del caso anterior.

Tabla 3: Variables caso 2. Fuente: Elaboración propia

<b>Variables caso 2</b>		
Descargas por cada venta	6,5	
Ingreso por suscripción	\$ 20,00	por descarga

Con esta información se llega al siguiente estado de resultados:

Tabla 4: Estado de resultados caso 2. Fuente: Elaboración propia

<b>Estado de resultados caso 2</b>										
		<b>Videojuego A</b>		<b>Videojuego B</b>		<b>Videojuego C</b>		<b>Total</b>		
<b>Ventas de suscripciones</b>	32500	\$	650.000,00	13000	\$	260.000,00	16250	\$	325.000,00	<b>\$ 1.235.000,00</b>
<b>Costos fijos</b>		\$	-410.000,00		\$	-300.000,00		\$	-250.000,00	<b>\$ -960.000,00</b>
<b>Resultado bruto</b>		\$	240.000,00		\$	-40.000,00		\$	75.000,00	<b>\$ 275.000,00</b>
<b>Costos fijos indirectos</b>										<b>\$ -5.000,00</b>
<b>Resultado neto</b>										<b>\$ 270.000,00</b>

En este caso se puede observar como los costos variables desaparecen de la ecuación, como sucede con muchas otras industrias, teniendo total relevancia los costos fijos, haciendo que los ingresos una vez superados los costos fijos se vuelvan resultados positivos muy volátilmente.

#### 4.2. Cambios en la estructura de los costos fijos:

##### **Amortizaciones de proyectos por ciclo de vida, una entidad importante de costear**

La participación de las amortizaciones de maquinaria en los costos fijos se disminuye, sin embargo, surge con mayor ímpetu la amortización de la cartera de productos, entendiéndose proyectos, confeccionados dependiendo del ciclo de vida de estos productos.

Esto fuerza al analista a observar la tendencia de consumo individual de los productos para así establecer el tipo de amortización más apropiado y acorde a la realidad económica.

Para ello podemos mencionar la existencia de diferentes curvas del ciclo de vida de los productos para tomar como referencia en su uso en las amortizaciones.

Podemos definir a la curva del ciclo de vida del producto, como un gráfico que ejemplifica la demanda del bien a lo largo del tiempo, haciendo principal énfasis en cómo evoluciona

la misma siendo creciente en un comienzo luego de su lanzamiento, para luego amecetarse en una etapa de madurez y a lo último decaer. Sin embargo, dependiendo el tipo de bien, más bien la elasticidad en la demanda del bien, es que a veces la demanda puede llegar a tener efectos rebote cuando algún acontecimiento externo la afecta, por ejemplo, alguna noticia relacionada con el bien, una campaña de marketing de relanzamiento u otra circunstancia.

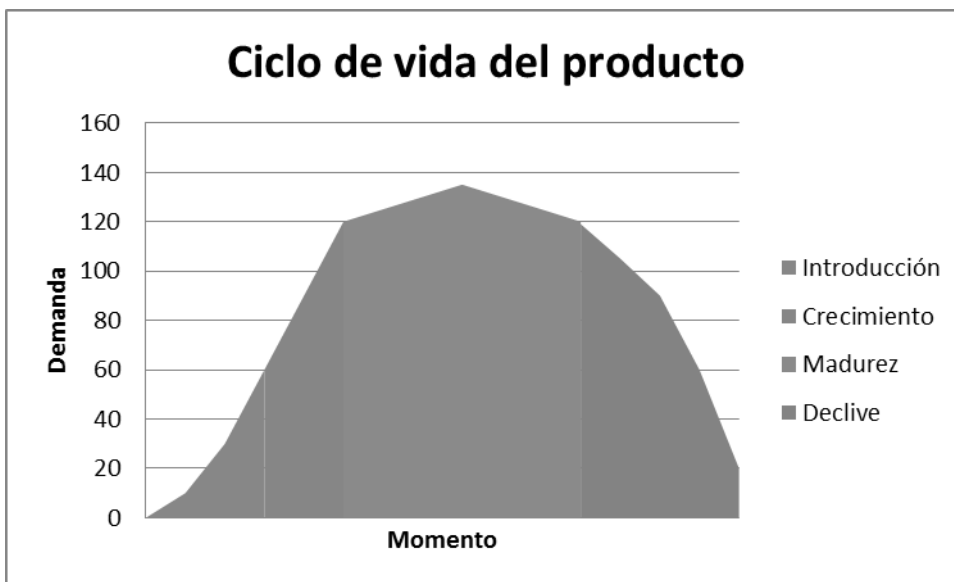


Ilustración 9: Ciclo de vida del producto. *Fuente: Elaboración propia*

Como propuesta para poder analizar estos proyectos, entonces, se vuelve necesario establecer un plazo de acorde al impacto en el mercado esperado por el proyecto para poder amortizarlo. El valor del proyecto también se vuelve una variable a determinar, siendo quizás el método más cercano a la realidad económica la valuación al costo total del proyecto.

La propuesta, entonces, es activar los costos fijos necesarios para construir el proyecto y amortizarlos de acuerdo a un plazo de tiempo determinado por cada industria. El impacto que generaría esto es que los costos no se verían reflejados en el momento que se generen, sino a momento que el proyecto va perdiendo valor.

#### 4.3. Los costos se vuelven cada vez más indirectos a los productos:

##### **Insumos dejan de ser físicos y se transforman en servicios**

En este caso la inmersión en los negocios digitales implica que cada vez más los insumos necesarios para constituir un nuevo producto dependen de la capacidad laboral de los trabajadores y el uso de los servicios y software necesario para trabajar estos

productos. Esto afecta a los costos en el sentido de que los insumos se vuelven cada vez más indirectos a los productos, como también fijos.

Algunos ejemplos de costos específicos de las empresas digitales son:

- Desarrolladores de software y programadores.
- Creadores de contenido multimedia (fotógrafos, músicos, guionistas, escritores, artistas digitales, etc.)
- Administradores de información (Community manager, etc.)
- Amortización del software comprado.
- Amortización de hardware comprado.
- Suscripción del servicio de software.
- Suscripción del hosting.
- Canon de suscripción a plataforma de distribución.

Para poder optimizar el uso de estos recursos, a las empresas digitales les es más conveniente en los casos que el recurso es de uso intensivo aplicarlo a diferentes tipos de proyectos, y en los casos en que el recurso no es de uso intensivo, utilizarlo direccionado a cada proyecto, por ejemplo, un programador con habilidades específicas para un lenguaje de programación que es contratado solamente para un proyecto. A la larga, las empresas digitales tienden a costos cada vez más indirectos.

#### 4.4. **Los costos comerciales se vuelven variables:**

##### **Los servicios de publicidad online permiten identificar el impacto comercial de cada decisión**

En el caso de los costos comerciales es cada vez más común que estos varíen de acuerdo a las ventas que tenga la empresa. Existen hoy en día herramientas que permiten seguir al cliente de la empresa a través de su navegación web, logrando identificar cada acción que realiza. De esta manera uno se puede asegurar que cada peso invertido en realizar conversiones de clientes llegue al objetivo que busque la empresa.

Los objetivos comerciales que tiene cada empresa en el ámbito digital también han cambiado. Algunos objetivos comerciales que se puede plantear una empresa pueden ser:

- Aumentar la cantidad de seguidores de la empresa en la web.

- Aumentar la base de datos de los clientes de la empresa.
- Aumentar la interacción con la marca que tienen los usuarios en la red.
- Aumentar las ventas de la empresa a través de un mercado en particular.
- Aumentar la cantidad de usuarios que ingresan a nuestra web.
- Aumentar la cantidad de usuarios que hablan de la marca en la red.

Para poder clarificar la idea propuesta anteriormente a continuación se mencionan dos casos en los cuales los costos comerciales se vuelven variables:

- Las empresas distribuidoras y mayoristas digitales, en su generalidad, tienen un modelo de negocios en el cual imputan un porcentaje de las ventas como costos de distribución para el productor.
- La publicidad se vuelve cada vez más medible, permitiendo que, a través de diferentes herramientas que siguen a los clientes, las empresas puedan abonar por cada vez que el cliente ingrese a la página web de la empresa, ingrese al market de la página de la empresa, haga click en comprar o haga click en pagar.

#### **4.5. Cobran importancia los indicadores de gestión:**

##### **Cada vez más información para gestionar**

El avance de internet en todos los aspectos comerciales de las empresas ha logrado que los sistemas de gestión se desarrollen cada vez más, esto hizo que sea más fácil medir el impacto de las acciones de las empresas.

Veremos a continuación algunos indicadores o KPIs (Key Performance Indicator) que se están utilizando para lograr estimaciones más acertadas del impacto de nuestras acciones comerciales.

Simple:

- Tiempo en el sitio: Tiempo que los usuarios permanecen en promedio en el sitio.
- Porcentaje de rebote: Porcentaje de los usuarios que ingresaron al sitio y no pasaron de la primera página sin interactuar en ella.
- Tráfico por canales: Cantidad de usuarios que ingresan al sitio por canal que lleva al mismo.
- Promedio de páginas vistas por usuarios: Cantidad de páginas del sitio que en promedio visitan los usuarios
- Clicks en anuncios: Cantidad de clicks hechos en el anuncio.

Complejos:

- CTR (Click Through Rate): Indica la cantidad de clicks que se presenta en un anuncio o acción sobre la cantidad de impresiones que tuvo en los usuarios este anuncio o acción. Se calcula dividiendo la cantidad de clicks que obtuvo un anuncio sobre la cantidad de impresiones. Generalmente los sitios web autogestionados y otras herramientas de medición lo calculan automáticamente.
- LTV (Life Time Value): Es el valor que nos genera un cliente por el periodo que es nuestro cliente. Se calcula calculando el gasto medio de los clientes por la recurrencia de compra por la vida que tiene en promedio el cliente.
- CAC (Costo de adquisición de cliente): Es el costo que incurre la empresa en adquirir cada cliente. Se calcula el costo en adquisición de nuevos clientes sobre la cantidad de clientes nuevos en un período.

## 5. CONCLUSIONES

**“Aquellos que están lo suficientemente locos como para creer que pueden cambiar el mundo, son quienes lo cambian” – Steve Jobs**

A pesar de todos los cambios que se pueden vivenciar hoy en día en la economía, y en las industrias en particular, todavía se siguen aplicando herramientas de gestión generadas en entorno diferentes a los actuales a empresas que ya no viven en el mismo contexto. Esto nos fuerza a replantearnos la forma en la que gestionamos en la era digital.

Es fundamental comprender que ante el avance de la tecnología todas aquellas empresas que no se puedan adaptar van a quedar rezagadas y se van a volver cada vez menos competitivas.

Como profesionales en ciencias económicas no podemos darnos el lujo de no actualizarnos e intentar comprender que es lo que está sucediendo en el mundo. Debemos capacitarnos para poder brindar soluciones a los problemas empresarios actuales, y por esto es importante recalcar la importancia de reinventarnos comprendiendo nuestro contexto.

Las empresas digitales son cada vez más grandes, y se vuelven oportunidades para aquellos que las comprendan. Este trabajo es una primera aproximación a la comprensión de estas empresas, sin embargo, existen muchas otras problemáticas que no están contempladas, por lo que a modo personal el autor quiere dejar la siguiente interrogante:

Ante los evidentes cambios en el mercado mundial, ¿Los profesionales en ciencias económicas seremos meros observadores o tomaremos en nuestras manos nuevas herramientas para brindar soluciones a las problemáticas de hoy y mañana? .



## EL EFECTO DEL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES

### ÁREA IV – ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

#### Tema 4. Inteligencia emocional, PNL y coaching.

**Nicolás Alejandro Fernández Miranda**

[nfernandezmiranda@gmail.com](mailto:nfernandezmiranda@gmail.com)

**Gustavo Nicolás Lazarte.**

[nicolaslazarte22@gmail.com](mailto:nicolaslazarte22@gmail.com)

**CPCE Jujuy**

## **INTRODUCCION**

Vivimos en un mundo en donde las organizaciones están inmersas en mercados más complejos y competitivos, con productos diferenciados y con amplios sistemas de comercialización. Un mundo donde los costos de rotación del personal son cada vez más altos, donde el estrés se multiplica entre los trabajadores y donde en una misma empresa convergen distintas generaciones con distintas motivaciones y objetivos. Ello provoca una creciente necesidad de cambio y reconversión empresarial. Para satisfacer esta necesidad, podemos encontrar numerosas herramientas y teorías que dictan ‘el deber ser’ o ‘el modelo ideal’ en materia de dirección de organizaciones. Una de ellas, es el *Coaching*.

Encontraremos numerosas y contrapuestas opiniones sobre la efectividad del *Coaching* en el rendimiento de las organizaciones, por ejemplo, podemos citar al Ex-Ceo de Google, Eric Schmidt, cuando en una entrevista con la revista *Fortune*, dijo que el mejor consejo que le han dado es conseguir un coach.

*“Inicialmente rechacé la idea, porque después de todo, yo era un CEO, era bastante bueno en lo que hacía y tenía mucha experiencia. ¿Para qué iba yo a necesitar un coach? Mi argumento era decir: cómo podría un coach aconsejarme si soy el mejor del mundo en lo que hago”.*

O podemos tomar también la opinión de Andres Schuschny, que en su artículo titulado: ‘La coachantada de un famosísimo consultor y como la fama puede superar al fraude científico’, expresa:

*‘El coaching es una disciplina súper interesante y respetable, pero, muchas veces, y lo he planteado dando mi opinión a través de los medios sociales, suele ser, como en este caso, borderline con la chantada y la improvisación sin fundamentos. Probablemente la mayoría de los coaches sean personas serias con ganas de realizar un trabajo serio, sin embargo, no me parece apropiado que, so pretexto de tener de keynote speaker al consultor/coach famosillo de turno, pasen por alto las evidencias de una crítica científica totalmente fundamentada.*

Por lo tanto, al vivir en un mundo en constantes cambios y crecientes exigencias, en donde las organizaciones demandan a sus directores la capacidad de liderar y coordinar

el equipo de trabajo, se hace indispensable calcular y medir científicamente el impacto de las herramientas para lograrlo. Parafraseando a Ken Sheldon, lo más importante para el *Coaching* es tener en mente la necesidad de contar con datos empíricos, esto es tal vez lo único que hace que el *Coaching* no sea aceptado en todos los ámbitos. Esto es lo que da nacimiento a nuestra investigación.

El propósito de este trabajo, basado en estudios e investigaciones realizadas, es exhibir el rendimiento de una Organización con la aplicación del Coaching e indicar si esta herramienta es o no una moda.

## **Objetivo General**

¿Cómo Impacta el Coaching en las Organizaciones?

## **Objetivos Específicos**

1. Investigar y analizar, en base a la bibliografía existente, el motivo por el cual organizaciones realizan intervenciones de coaching.
2. Investigar y analizar, en base a la bibliografía existente, los aspectos que se mejoran en las Organizaciones y sus miembros, luego de realizar intervenciones de coaching.
3. Investigar sobre el ROI (retorno de la inversión) luego de realizar intervenciones de coaching y como impacta en las Organizaciones.

## Marco Teórico

### ¿De dónde proviene la palabra '*Coaching*'?

Según Lozano Correa, *Coaching*, proviene de la palabra francesa Coach, que significa carruaje, un elemento que se utiliza como medio de transporte de un lugar a otro.

De acuerdo con Ravier el origen del término se remonta al siglo XVI, en la ciudad Húngara de Kocs. Esta ciudad se encuentra ubicada entre Viena y Pest, de modo que los viajes que debían hacerse entre esas dos ciudades, tenían una parada obligatoria en Kocs. En esta ciudad se empezó a utilizar un carruaje que era distinto del tradicional, por tener amortiguadores, por lo tanto, este carruaje se denominó '*Carruaje de Kocs*', o *Kocsi Szeker*. Así, el término *kocsi* se tradujo al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio*, y luego al español como coche.

Es así como Ravier, de acuerdo con Lozano Correa, difieren en el origen de la palabra, pero concuerdan en su significado, coach significa carruaje, un medio que transporta personas o materiales de un lugar a otro.

Otra interpretación, es que la palabra coach, tiene su origen en la lengua inglesa, según Useche, coach se puede traducir como entrenador o preparador, y es quien tutela a equipos deportivos a lograr objetivos concretos, como ganar un campeonato. Si a la palabra coach, se le agrega el gerundio *ing*, podemos interpretarla como preparación o entrenamiento.

Se puede observar que tanto Lozano Correa, Ravier y Useche, concuerdan en que el sentido del *Coaching* es transportar personas, dicho en otras palabras, el *Coaching* acompaña a las personas, para llevarla desde donde están hoy, hacia donde quieren llegar (sus objetivos).

### ¿Qué es el *Coaching*?

Al indagar en la literatura existente se encontrará con bastas definiciones del *Coaching*, a modo de ejemplo, podemos citar las siguientes:

‘El *Coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle’

A los fines de esta investigación, se adhiere a la definición de Ravier que relata:

*El Coaching es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.*

### **Distintos tipos de *Coaching***

A nivel mundial existen distintas líneas de enseñanza y práctica del *Coaching*, a continuación, se detallan los más relevantes:

#### **-*Coaching* Norteamericano**

Fue creado por Thomas Leonard, fundador de The Coach University. Esta línea se centra en aumentar la autoestima de los participantes, como así también provocarlos para lograr los resultados deseados. Tiene una visión pragmática del desarrollo personal.

#### **-*Coaching* Europeo**

Esta línea encuentra su creación del libro ‘El juego interior del Tenis’ (1997), cuyo autor es Timothy Gallwey. Luego de la publicación de éste libro, fue Jhon Whitmore (2009) quien lo utiliza para la creación de una nueva línea de enseñanza del *Coaching*. Esta línea, se basa en tres conceptos fundamentales: el dominio de la conciencia, la autocreencia y la responsabilidad. En contraposición con el estilo norteamericano, tiene una visión humanística del desarrollo personal.

#### **-*Coaching* Ontológico.**

Este estilo fue creado por Rafael Echeverría, con la publicación de su libro ‘La ontología del Lenguaje’. El nombre ‘Ontológico’ proviene del griego *Onto*, que significa ser, y *logia*, que significa estudio, y juntos forman el estudio del ser. Este estilo tiene como pilares fundamentales, la capacidad de dominar el cuerpo, las emociones y el lenguaje. En

contraposición con los dos estilos anteriormente mencionados, esta línea del *Coaching* tiene un enfoque humanístico del desarrollo personal.

-Coaching ejecutivo:

Como su nombre lo indica, este coaching está orientado a ser aplicado en intervenciones con empresas, especialmente con los altos mandos de las mismas (gerentes, CFO, CEO, etc.). Para su aplicación utiliza la metodología obtenida del cualquiera de los tres tipos de coaching analizados anteriormente, con la diferencia fundamental de quien es el que toma el aprendizaje. En este caso, se centra en aspectos tales como la comunicación, la coordinación de equipos, el logro de objetivos, y el liderazgo.

### ¿En qué consiste una intervención de coaching?

Una intervención de coaching toma como premisa que el coachee es quien tiene los recursos y la información para lograr sus objetivos, por lo que el coach es la persona que acompaña al coachee en el desarrollo de estos.

En esta línea, una intervención de coaching se encuentra plasmada en los siguientes pasos: Observar -Tomar conciencia-Determinación del objetivo-Actuar-Medir

1. Observar: A través de distintos ejercicios, el coach intenta comunicar al coachee, sin realizar un juicio de valor, que cada persona tiene una forma de pensar y ver diferente las cosas. Este es el primer conocimiento que debe comprender un coachee, porque permite estar dispuesto a escuchar y analizar opiniones y/o propuestas de otros, independientemente si las comparte.
2. Tomar conciencia: Este es el paso siguiente. Tomar conciencia de las situaciones que ocurren en la vida del coachee, donde interpreta las situaciones que realiza desde un perfil observador y perfil juez, en forma simultánea, y como accionar sobre dichas interpretaciones. A modo de ejemplo, en el ámbito de las ciencias económicas, perder un cliente es un hecho objetivo, una interpretación negativa sería tomarlo como un problema por el cual se debe preocupar, y una interpretación positiva, sería tomarlo como una oportunidad para evaluar las razones por las cuales el cliente se fue y mejorar en lo que sea necesario.
3. Determinación de objetivos: En este paso, se trata específicamente cual es el motivo de contratación del coach. En el ámbito empresarial, los motivos de contratación más comunes del coach son: atravesar procesos de cambio, mejorar la coordinación de tareas y mejorar el trabajo en equipo.

4. Actuar: Una vez definidos los objetivos, se comienza con la coordinación de acciones que se deben realizar para lograr el resultado deseado, donde se asignan responsables, tareas y plazo de ejecución.
5. Medir: Por último, una vez finalizada la etapa de acción, se contrasta las actividades que se realizaron con lo desarrollado en la etapa de 'determinación de objetivos'. Se analiza la ejecución de las actividades. En el caso que se identifique la falta de realización de las tareas planteadas, dependiendo de la satisfacción del coachee, se debe definir nuevamente los objetivos.

### **¿Cuáles son las competencias esenciales de un Coach?**

Así como existen en las carreras universitarias los programas o planes de estudio que aseguran el conocimiento del profesional actuante, la International Coaching Federation, órgano que nuclea a nivel internacional a los coaches de todo el mundo, establece cuales son las 'competencias esenciales' que debe tener un coach. Las Competencias Esenciales están clasificadas en cuatro grupos de acuerdo a la coincidencia lógica en la forma de analizar cada competencia. No tienen prioridad u orden de importancia, todas son críticas y esenciales para que un Coach se demuestre competente. Ellas son:

#### **A. CREA LOS CIMIENTOS, LA BASE DEL COACHING.**

1. Alcanzando los Lineamientos Éticos y Estándares, Normas Profesionales.
2. Establecer el Acuerdo de Coaching.

#### **B. CO-CREA LA RELACION DE COACHING.**

3. Establecer Intimidad y Confianza con el Cliente.
4. Presencia y Conciencia Abierta de Coaching.

#### **C. SE COMUNICA EFECTIVAMENTE.**

5. Escuchando Activamente.
6. Preguntas Poderosas.
7. Comunicación Directa.

#### **D. FACILITA EL APRENDIZAJE Y LOS RESULTADOS.**

8. Creando Conciencia.
9. Diseñando el Método de Acción.
10. Planeación y Definición de Metas.
11. Manejando el Progreso y el Nivel de Responsabilidad y Compromiso.

### **Glosario**



## Coach

Persona que entrena a otra u otras personas para lograr unas metas propuestas.

## Coachee

Persona que está siendo entrenada o guiada por otra persona para lograr unas metas propuestas.

## **DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS**

### **¿Por qué las Organizaciones inician intervenciones de coaching?**

Al estudiar la aplicación del coaching en las empresas, veremos que ante el escepticismo de muchas empresas de prácticas se contraponen las empresas que obtuvieron resultados ante la aplicación de esta herramienta. Entonces, vale hacerse la pregunta de qué es lo que lleva a las empresas a realizar este tipo de intervenciones. En un estudio realizado en América Latina, realizado en un marco de colaboración del IAE Business School de Argentina. El IPADE Business School de México, el Humani Institute de Brazil y el Center for creative Leadership de EEUU, se realizaron diferentes entrevistas a 182 ejecutivos senior, en los cuales se consultó, cuáles son las razones por las cuales sus organizaciones se inician en intervenciones de coaching., y obtuvieron los siguientes resultados:

### Gráfico 1

## Razones por las cuales se inician intervenciones de coaching

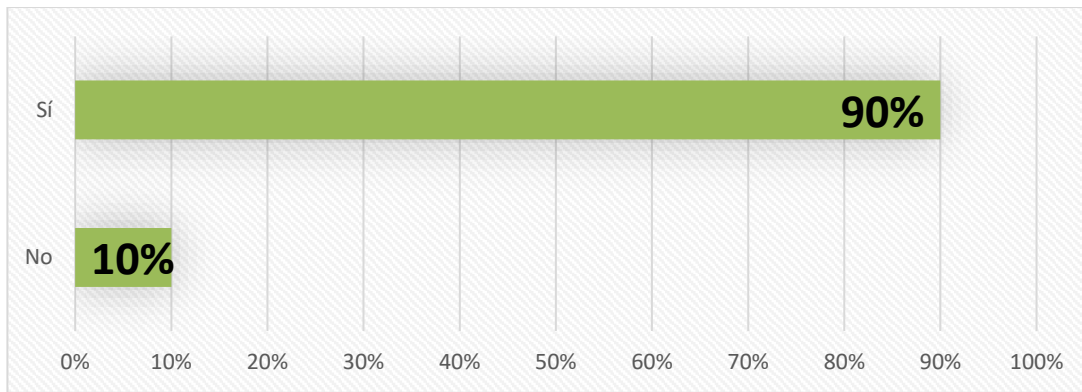


Como puede observarse, tal como se mencionó en la introducción, existe en las empresas una creciente necesidad de mejorar el desempeño y desarrollo de su personal, factor esencial. Las razones más importantes para la aplicación del coaching son las de mejorar el desempeño y el desarrollo del personal. En orden de importancia, también se observa que es aplicado para apoyar a empleados de alto potencial, asegurando y potenciando la carrera de éstos dentro de las organizaciones, y para fomentar desarrollo de liderazgo de los directores, persiguiendo el claro objetivo de que, al tener mejor liderazgo en las organizaciones, estas puedan mejorar su productividad. Luego, se observaron resultados tales como: discutir perspectivas de carrera, utilizar al coach como consultor Ad-Hoc, entre otros.

### Valoración sobre la rentabilidad del coaching

Como toda intervención realizada en una organización, el coaching requiere de una inversión para ser llevada a cabo. Por lo tanto, ¿consideran los directivos que esta inversión es rentable? Para dar respuesta a este interrogante, la investigadora Marta García Mangas, en su trabajo de fin de Master en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Zaragoza, titulado 'Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones', realizó la siguiente consulta a un grupo de 106 directores de empresas: ¿Consideras Que el Coaching Ejecutivo Puede ser una acción rentable para la empresa?, y obtuvo los siguientes resultados:

#### Gráfico 2



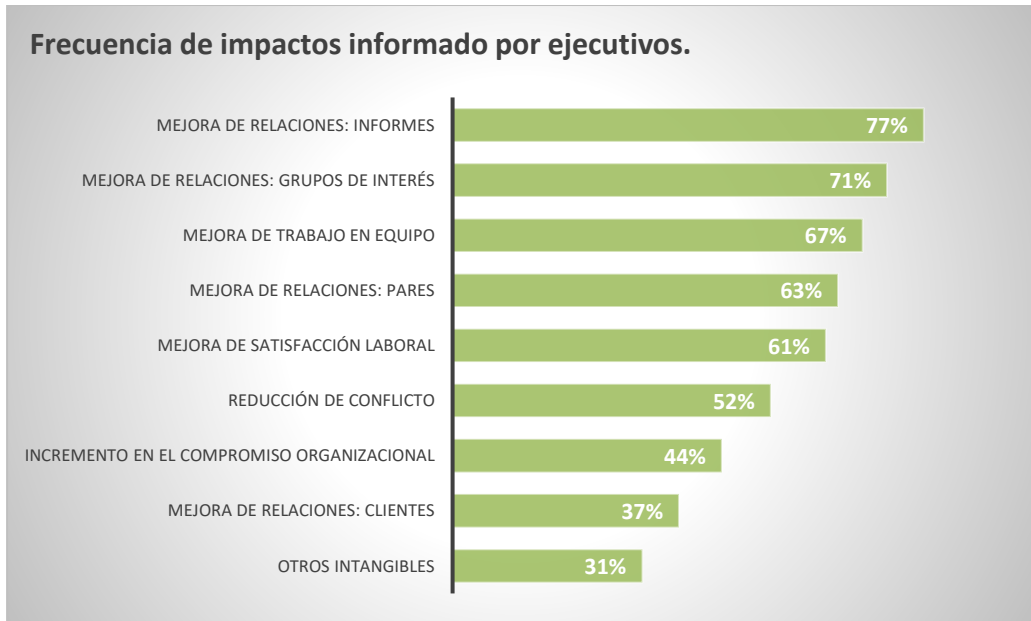
Como se puede observar, el 90% de los encuestados considera que el coaching SI es una acción rentable para la empresa. Esto es de cabal importancia, dado que en esta investigación los directores no habían tenido intervenciones de coaching previas y aun así lo consideraban como una actividad rentable para la empresa. Esto puede demostrar que en ciertos sectores empresarios la aplicación de esta herramienta está encontrando cada vez más seguidores, lo que da lugar a pensar sobre los resultados que tiene la aplicación de la misma.

### **Impactos tangibles e intangibles del coaching del coaching**

Un estudio de la revista *'The Manchester Review'* titled, *'Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment'*, midió cuales son los impactos tangibles e intangibles del coaching en las empresas, obteniendo los siguientes resultados:

#### **Impactos intangibles**

##### Gráfico 3



Como se puede ver en el gráfico, el estudio demuestra que la aplicación del coaching mejoró principalmente las relaciones entre las personas pertenecientes a la organización. Al mejorar esto, podemos observar que como consecuencia de ello el clima laboral de la misma se verá modificado luego de una intervención de coaching, produciendo mejoras en el rendimiento de los empleados en las organizaciones, con las mejoras en la productividad que ello acarrea. Luego, pero con una importancia considerable, mejora notablemente la satisfacción laboral (aumentando la productividad, reduciendo el estrés y mejorando el sentido de pertenencia) y la reducción de conflictos. También, puede observarse mejoras en el compromiso con la organización, y la relación con los clientes, entre otros.

### Aspectos tangibles

#### Gráfico 4



De la mano con las mejoras en los aspectos intangibles de las empresas (que pueden ser más valorados por los administradores de sectores en donde el desempeño y las relaciones humanas toman una importancia fundamental) se encuentra estudios sobre las mejoras en los aspectos tangibles de la organización (los cuales pueden ser más valorados por aquellos administradores que tienen a su cargo sectores productivos, en donde los indicadores 'duros' tienen mayor importancia). En esta línea de pensamiento se ve que los tres aspectos tangibles en los cuales el coaching tiene un mayor impacto son: Productividad, Calidad, y fuerza organizacional. Luego, se encuentra que también tuvieron importantes mejoras la relación con el cliente, redujo reclamos, y redujo también la rotación del personal, junto con una reducción en la estructura de costos.

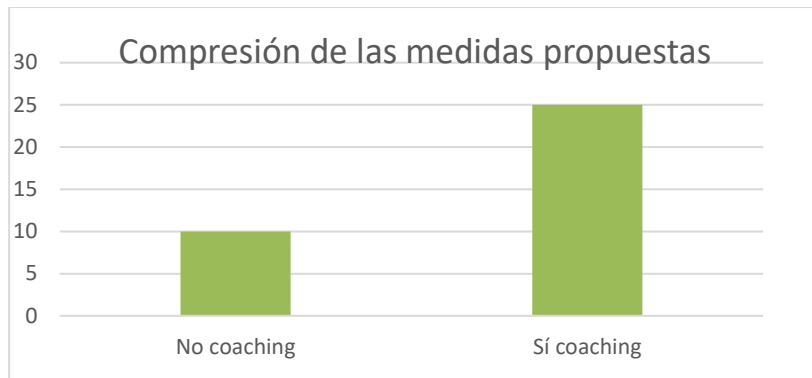
### **¿En qué aspectos puede el coaching mejorar el rendimiento en las empresas?**

Hasta aquí hemos visto que, más allá de la percepción que se tenga sobre el coaching, los números nos indican que esta es una práctica bien recibida en las organizaciones, pero lo que realmente importa es ¿en qué es lo que mejora el coaching a las organizaciones?

### **Comprensión de cambios en la metodología de trabajo**

En una investigación realizada por el Ministerio de Industria, servicios y comercio de España, a empresarios del sector de servicios, se realizó un programa de mejora de eficiencia en dichas empresas, y entre las herramientas aplicadas, se encontraba el coaching. Para medir si analizado individualmente, el coaching mejoraba en ciertos aspectos el rendimiento de los encuestados, se procedió a dividir a los encuestados en dos grupos 20 empresas que tuvieron intervenciones de coaching, y 20 empresas que no lo tuvieron, luego se les consulto, en qué medida habían comprendido los cambios en la metodología de trabajo propuestos (propuestos por otros consultores) y se obtuvieron los siguientes resultados:

### Gráfico 5



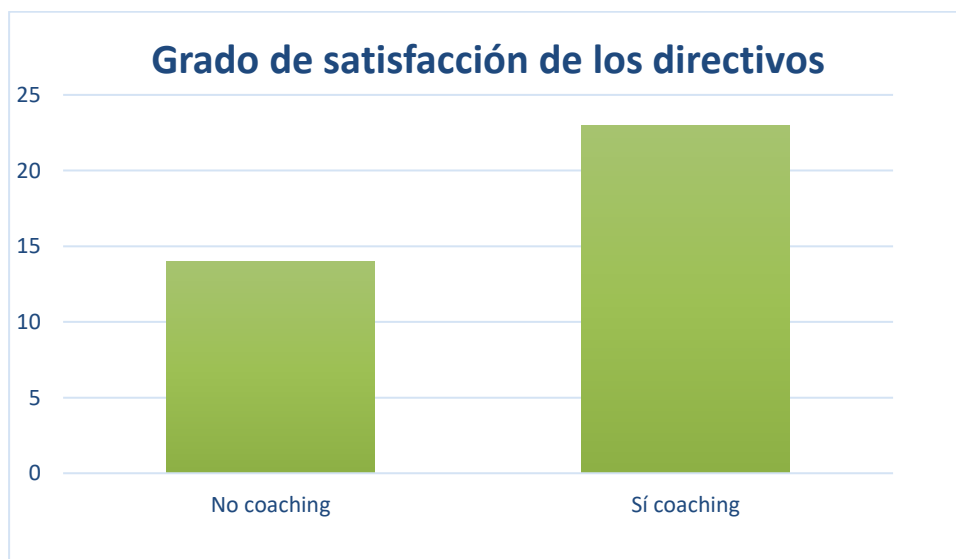
Puede observarse que claramente, los que aplicaron coaching tuvieron una mejor comprensión en los cambios propuestos. Esto es lógico, dado que contaban con un coach que los guiaba y atendía sus consultas, lo que derivó en este resultado.

Esto puede verse como un incentivo a aplicar coaching, en empresas que están transcurriendo períodos de normalización, de fusión, o cualquier otro en donde se deban cambiar los procedimientos de trabajo, dado que disminuiría la barrera natural que se produce ante el cambio.

### Grado de satisfacción de los participantes

Luego, en la misma encuesta, se consultó que grado de satisfacción con el procedimiento habían tenido los participantes, obteniéndose los siguientes resultados:

Gráfico 6

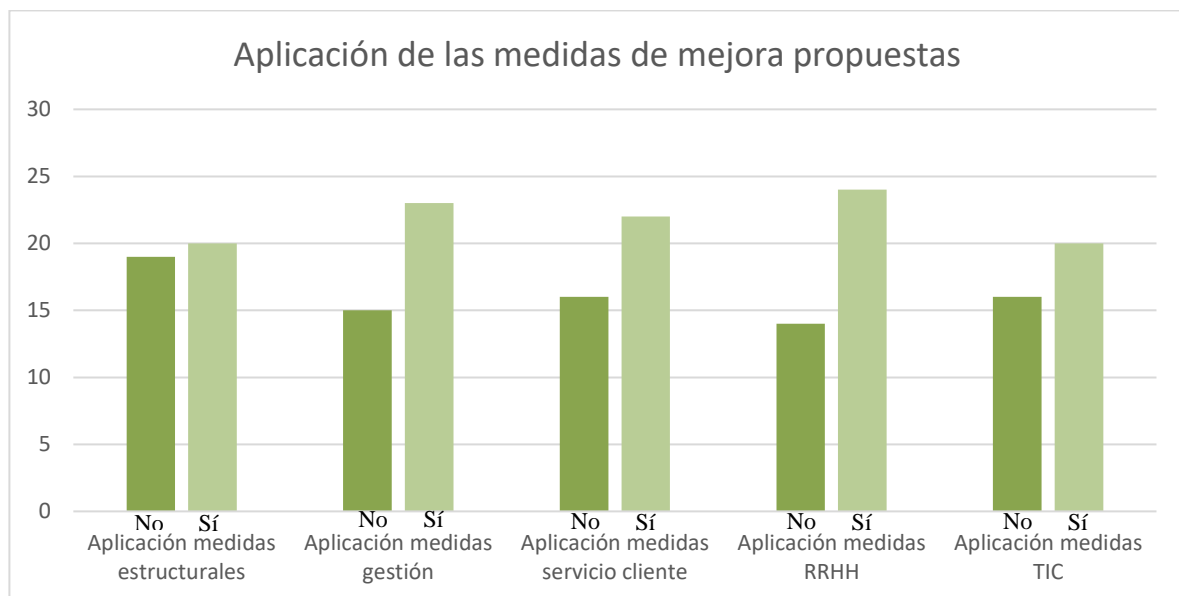


Nuevamente, dado las características que tiene una intervención de coaching, entre las cuales podemos encontrar a el acompañamiento de los coachees, la solución conjunta de problemas, entre otros, este resultado era esperado, dado que es lógico pensar que una persona que se encuentra acompañada y contenida frente a un proceso de cambio, tendrá una satisfacción ante el mismo, ante alguien que no lo tuvo.

### Aplicación de medidas propuestas

Luego, en la fase final de la investigación mencionada, se consultó cual fue el grado de aplicación de las medidas que habían sido propuestas con los consultores, fraccionándolas en: medidas estructurales, de gestión, de servicio al cliente, recursos humanos, y medidas TIC, observándose los siguientes resultados:

Gráfico 7



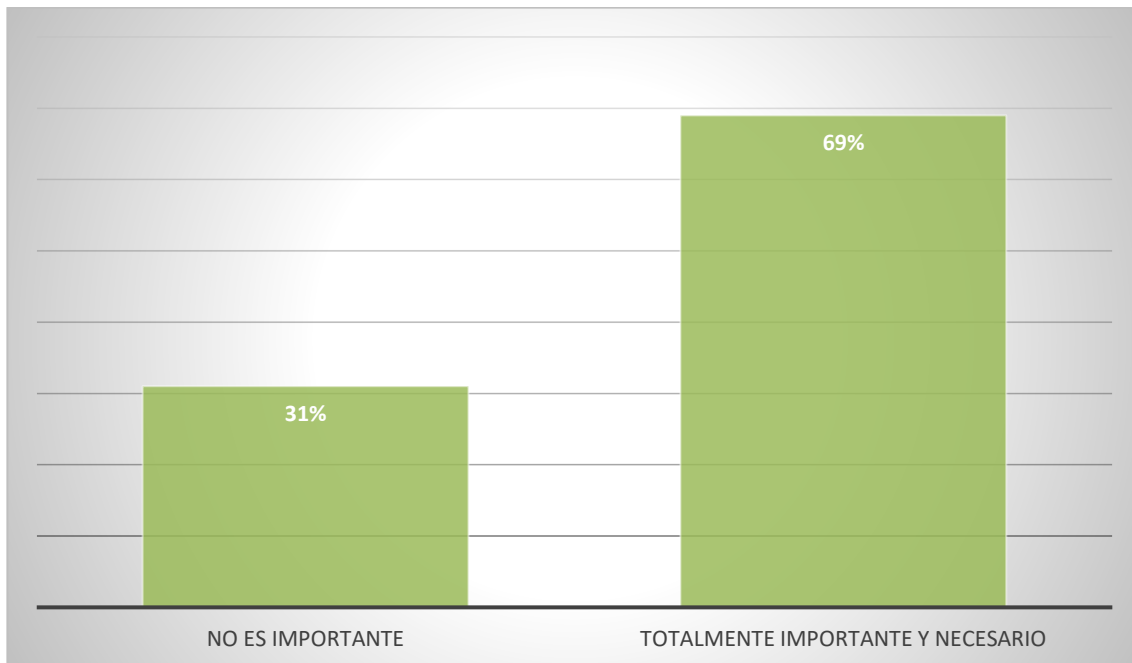
Puede verse que en todos los casos los directivos que tuvieron intervenciones de coaching mostraron una mayor aplicación de las medidas estudiadas, mientras que los que no lo tuvieron, lo hicieron en menor medida. Puede verse también dos excepciones, en donde si bien existe diferencia, la misma no es prominente o significativa, esto es en cambios en medidas estructurales y medidas TIC. Esto puede considerarse como un resultado esperable, dado que, en estas dos medidas, tiene una importancia fundamental la inversión que debe realizarse para cambiar una estructura o una tecnología (cambios en las líneas de montaje, maquinaria, equipos especializados, etc.) por lo que es coherente que este hecho haya disminuido la aplicación de la medida, en ambos casos.

## ¿Cuánto aporta el Coaching al logro de metas gerenciales?

Dado que la decisión de contratar o no una intervención de coaching, depende generalmente en última medida de los gerentes de cada sector, o de un gerente general, lógico es preguntarse en qué medida ayuda a un gerente el coaching, para lograr sus metas gerenciales.

En una encuesta realizada por miembros de la universidad de Colombia a gerentes del sector, se les pidió que califiquen la importancia y trascendencia que le dan a un proceso de coaching, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 8



Podemos observar lo que desprende del análisis del gráfico, al considerar que, en su mayoría, los gerentes 'productivos' no consideran al coaching como una herramienta

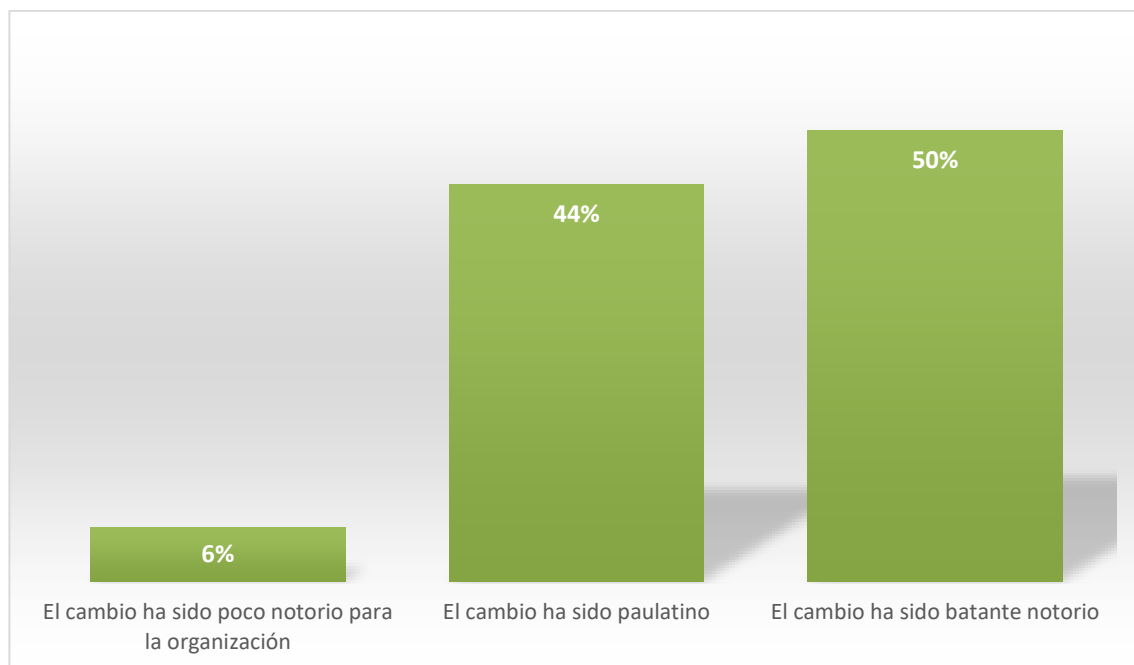


necesaria para la trascendencia de su trabajo, más si lo hacen los gerentes de administración 'no productivos' dado que, en éstos últimos, la importancia del trato entre personas en la organización adquiere una importancia cabal, pudiendo depender de esta el éxito o fracaso de un sector.

### ¿El coaching cambia el rol laboral en las organizaciones?

En el mencionado estudio realizado en la universidad de Colombia, a los gerentes de las organizaciones se le realizó la siguiente pregunta: ¿en qué medida se ha notado el cambio en el rol laboral que usted desempeña en la organización, después de realizar el proceso de coaching?, obteniéndose los siguientes resultados:

#### Gráfico 9

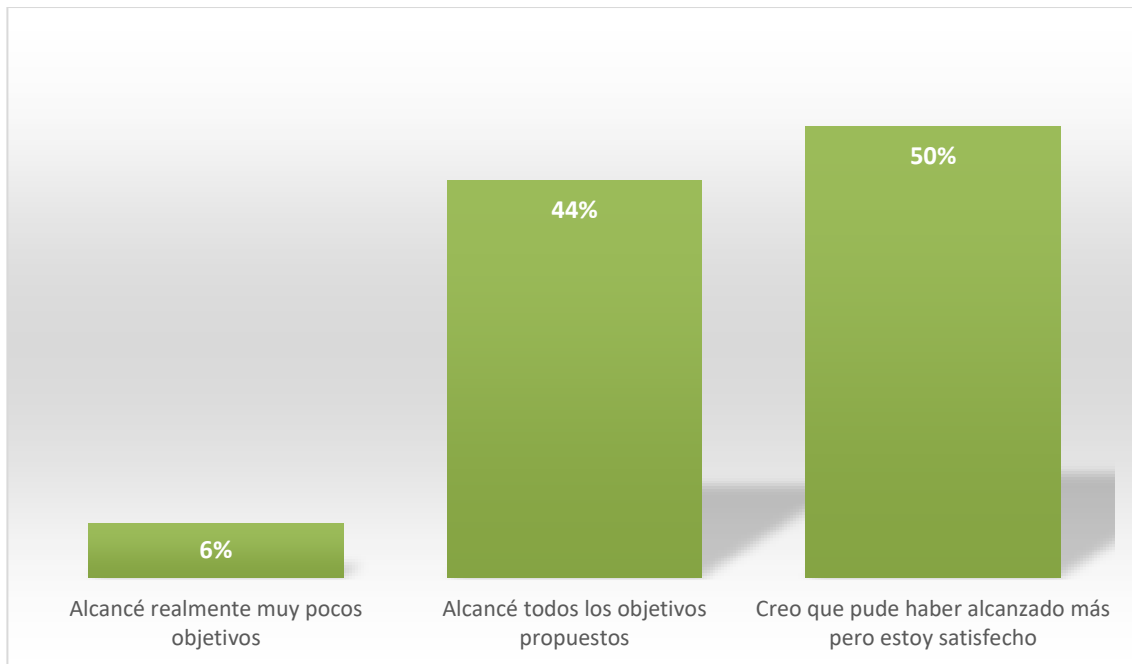


Como puede observarse, un 94% de los participantes notaron cambios en el rol laboral que desempeñan, diferenciándose éste en un 44% como un cambio paulatino, y un 50% como bastante notorio. Cabe realizar el análisis, que la diferenciación entre paulatino y bastante notorio, podrá variar de encuestado en encuestado, siendo el mismo cambio objetivo producido, interpretado de diferente manera por los mismos, por lo que aquí debemos realizar el análisis de si el cambio se percibió, o no.

### Logro de objetivos mediante procesos de coaching

Continuando con la pregunta del cambio en el rol laboral en las organizaciones, cabe el análisis de si ese cambio colaboro o no a lograr los objetivos de los gerentes en cuestión (dado que analizar el cambio por si solo es un análisis incompleto). Por consiguiente, se preguntó a los gerentes: ¿En qué medida cree que logro los objetivos que se planteó al iniciar su proceso de coaching ejecutivo?, obteniendo las siguientes respuestas:

Gráfico 10



Tal como ocurre en la respuesta anterior, podemos ver que un alto porcentaje se encuentra satisfecho con el logro de los objetivos mediante el proceso de coaching, frente a un 6% que alcanzo 'muy pocos logros'. Puede verse que más allá de la diferenciación entre encontrarse satisfecho, y haber alcanzado todos los objetivos, el porcentaje de 94% demuestra sin lugar a dudas, que una intervención de coaching produce resultados beneficiosos en los individuos que la practican.

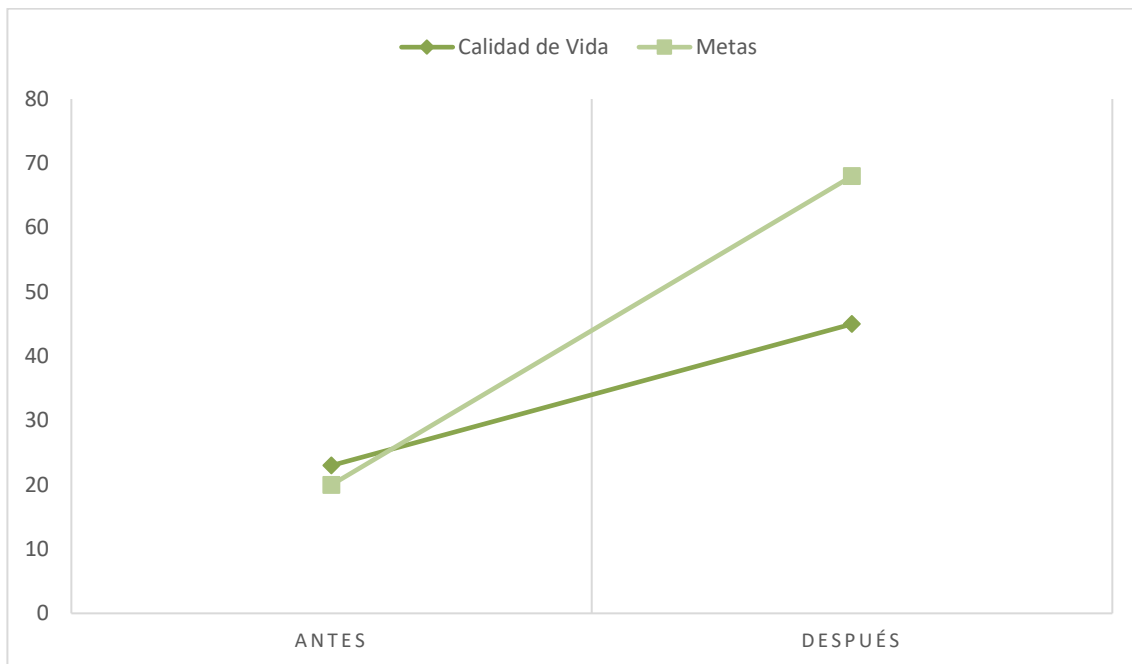
### **Mejoras a nivel psicológico de los trabajadores**

Esta estudiado que la vida de los trabajadores en el hogar y fuera del trabajo en sí, afecta la productividad que tienen ellos en el trabajo. Por ello, Antony Grant, en su tesis doctoral titulada The Evidence for Coaching, estudio el impacto que tiene el coaching en variables tales como metas y calidad de vida, bienestar psicológico, y satisfacción general.

## Metas y calidad de vida

En su tesis doctoral, Grant estudió cual fue el impacto en las metas y la calidad de vida de individuos que practicaron intervenciones de coaching, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 11

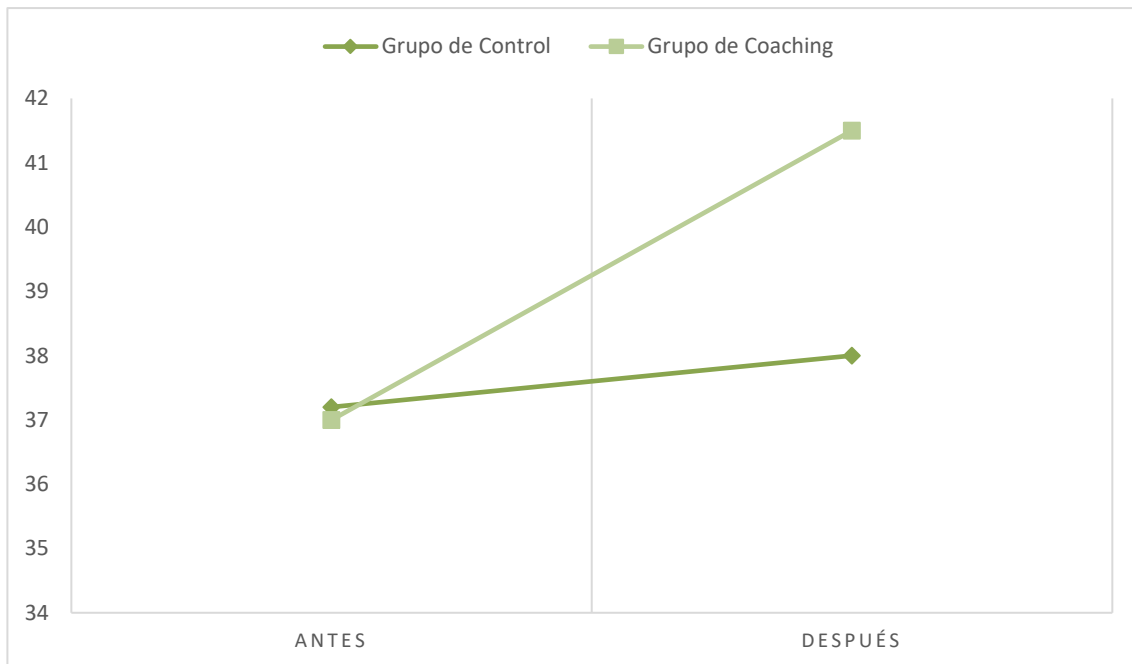


Es dable notar, que las metas y la calidad de vida aumentaron de manera significativa. Al analizar los resultados puede observarse que las metas aumentaron más que la calidad de vida, esto puede deberse a que las metas logradas por los individuos, no hayan sido seleccionadas cuidadosamente, para que su logro o su consecución determinen un aumento en la calidad de vida.

## Bienestar psicológico

En este aspecto, Grant estudió cual era el impacto que tenía el coaching en el individuo, en lo referido a bienestar psicológico, contrastándolo con un grupo de control, y obteniendo los siguientes resultados:

**Gráfico 12**



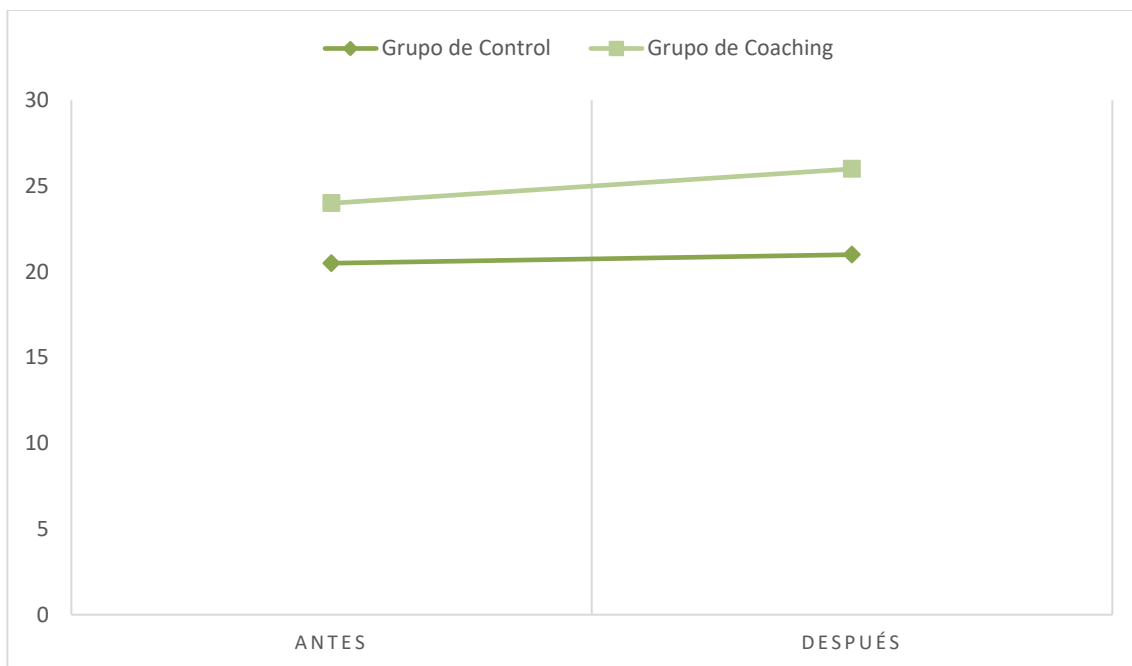
Claramente puede observarse, que luego de una intervención de coaching, el grupo que practico coaching, obtuvo una mejora significativa en el bienestar psicológico, en comparación con el grupo de control. Esto puede deberse a que alguna de las herramientas utilizadas en coaching libran al individuo de creencias limitantes con las

cuales convivió toda su vida, y al conocerlas y analizarlas, siente una sensación de 'liberación' al comprender el impacto que tenían esas creencias en su vida.

### Satisfacción General

Por último, y confirmando lo expuesto anteriormente por Grant, estudio la satisfacción general de los individuos antes y después de la aplicación del coaching, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 13



Puede observarse, que los individuos que tuvieron una práctica de coaching, obtuvieron mejores mejoras en la satisfacción general. Esto puede verse producido por la aplicación de las numerosas herramientas de coaching, en las cuales esta herramienta intenta cambiar el 'foco' o el 'lente' a través del cual el individuo observa e interpreta las situaciones producidas en su vida, intentando que éste, sea el decisor sobre el impacto que tienen ellas en él mismo.

### Indicadores Clave: productividad y ROI

**La pregunta del millón: ¿Produce el coaching un aumento de productividad?**

Ante toda la información analizada, puede observarse que, en casi todos los casos, el coaching tuvo un impacto positivo en los participantes de intervenciones de coaching. Entonces, ¿esto produce un aumento de productividad? Para responder esta pregunta nos haremos eco de la investigación realizada por Olivero, Bane, & Kopelman, quienes realizaron una encuesta en una agencia pública de servicios de salud, a 31 ejecutivos. La investigación tuvo dos fases, primero, los ejecutivos tuvieron un programa de entrenamiento típico, similar a los entrenamientos regulares de salón, luego, tuvieron un proceso de coaching. Seguidamente, se relevó cual había sido la mejora en la productividad de los mismos luego de cada proceso, obteniendo que, en el primer caso, los ejecutivos habían aumentado su rendimiento un 22%, y el segundo caso, es decir con coaching, un 88%. Esto genera a simple vista la apreciación del resultado de la intervención de coaching.

### **La madre de los indicadores: el ROI**

Ante todo, lo estudiado anteriormente, un gerente de finanzas puede preguntarse: cuál es el return on investment del coaching, para saber si se considerará esta herramienta en la organización o no.

Para responder este interrogante, volveremos a la investigación de la revista 'The Manchester Review' titulada, 'Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment'.

En esta investigación, se solicitó a los participantes que estimaran en ROI del coaching en base a lo practicado en sus empresas, y algunas de las respuestas fueron las siguientes:

*"Desde que hemos desarrollado el carácter de equipo, el volumen de negocios se ha reducido. Sé que es un hecho de que hemos mantenido a siete empleados, cada uno con un sueldo de \$ 65.000. El costo para reemplazarlos es del 20% de sus salarios. Por lo tanto, \$ 91.000 se ha guardado. Además , se me ha promovido y mi salario aumentó en \$ 20.000 [ que indica un mayor valor a la organización ] . En suma , el valor de mi entrenador era \$ 111.000 . Estoy 100 por ciento seguro en esta estimación ' . "*

*Esto sería una cuantificación aproximada. Somos más productivos y la gente es más sensible. El año pasado hemos salvado la compañía cerca de \$ 4*

*millones. Por ejemplo, 10 por ciento de los que era a causa de mi trato con la gente de una manera más productiva y su mejor desempeño a cambio , lo que sería \$ 400,000. Estoy 75 por ciento seguro en esta estimación '.*

Resumiendo, estimando el mismo con un criterio de prudencia, el ROI estimado en este estudio, realizado por 43 participantes, fue de 5.7 veces la inversión inicial erogada en coaching, esto es un ROI de casi un 600%. Entonces, si el ROI de la inversión de una empresa en coaching es del 600%, es lógico argumentar que la inversión valió la pena, y que debe tenerse en cuenta esta herramienta a la hora de considerar que medidas aplicar para mejorar la productividad de la organización.

## **CONCLUSIÓN**

En el transcurso del trabajo se pretendió exhibir información respecto al impacto del coaching en las empresas.

Existen múltiples investigaciones sobre el impacto del coaching en las empresas, donde abarcan temas tales como por qué las empresas contratan intervenciones del coaching, si los gerentes consideran al coaching como una herramienta rentable, como mejora el coaching a las organizaciones, etc.

Se concluye, basándose en la información expuesta y los indicadores principalmente, que la incorporación del coaching en los directivos y personal, fomenta a mejorar el rendimiento de las organizaciones, donde el indicador más trascendental para la mayoría de los investigadores es el retorno de la inversión, sin dudas un tema de interés de cualquier organización. Se puede demostrar que es aceptable el resultado.

Si bien el Coaching se encuentra es una etapa prematura de desarrollo, lo que se ve reflejado en la poca aceptación a nivel mundial, es una herramienta que inspira, fomenta y beneficia a lograr los objetivos deseados por cualquier organización.





## **BIBLIOGRAFÍA**

Álvarez A. M. J. , Arocha J. D. M., Ortiz V. M.A., Morales C. S. B. Coaching, Motivación y Retención de Personal Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de psicología, Marzo 2011

Cuesta E. M, y otros, 'La nueva generación y el trabajo' Barbarói. Santa Cruz do Sul, N° 31, 2009

Echeverría R, 'La ontología del Lenguaje' 2001.

Gajardo Barrientos I. A., 'estudio exploratorio-descriptivo acerca de los factores de éxito del coaching ejecutivo: una revisión de papers empíricos' memoria para optar al título de psicóloga', universidad de chile facultad de ciencias sociales departamento de psicología, 2007.

Gallwey T. 'El juego interior del tenis' 1997.

Grant A. M. "The Evidence for Coaching" Harvard Medical School Coaching in Medicine and Leadership Conference University of Sydney 2009.

Harvey, Janet M. 'Knowing Why Coaching Works: It Matters' Coaching World Issue, N° 9, 2014.

Hermans M, Franichevich A, Rama B, Sosa R, Fix M, Martinho J. 'El coaching ejecutivo en América latina' Harvard Business Review, N° 66, 2011.

Holmes Robert I., 'The Science of Coaching Work/Life Balance' Coaching World Issue, N° 9, 2014.

<http://www.elemprendedor.ec/mejor-consejo-de-negocios/>

<https://humanismoyconectividad.wordpress.com/2013/11/14/cochantada-marcial-losada/>

International Coaching Federation, 'Competencias esenciales del ICF para coaching profesional', extraído de <http://www.icf-es.com/mwsicf/component/content/category/50>.

Laske O. 'Can Evidence Based Coaching Increase ROI?' International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 2, N°. 2, 2004

Lozano Correa L. Y., 'El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales' Revista EAN N° 63. Página 127. 2008

Mangas M. G. "Análisis De la efectividad del Coaching Ejecutivo En las organizaciones" Proyecto Fin De Master En Gestión De las Organizaciones Universidad Zaragoza, Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales, Departamento Dirección Y Organización De Empresas, 2013.

McGovern, J y otros, 'Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment', The Manchester Review, Vol. 6, N° 1, 2001.

Ravier. '¿Cuál es la historia del Coaching?' The Coaching Magazine N° 1. 2005.

Ravier L, 'Arte y Ciencia del Coaching, su historia, filosofía y ciencia' 2005.

Sastre R., 'La dirección de las organizaciones, remando en un mar de dulce de leche' 2011.

Universidad de Costa Rica, vol 3, núm. 105.

Useche M. C. 'El Coaching desde una perspectiva epistemológica'. Revista de ciencias sociales

Vásquez garzón w. A. 'resultados del coaching aplicado a ejecutivos' Universidad escuela de administración de negocios EAN, facultad de administración, finanzas y ciencias económicas programa de administración de empresas 2012.

Vera Efron D, Platas M, "El coaching. Inclusión en los programas de la carrera de Contador Público" XXX SIMPOSIO NACIONAL DE PROFESORES DE PRÁCTICA PROFESIONAL, 2008.

Vidal Salazar, M. D., Cordon Pozo E, Ferrón Volchez V, 'efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas', Universia Business Review, N° 31, 2011.

Withmore, J. Coaching para aprimorar o desempenho. 2009

# INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONOMICAS

## ÁREA IV: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

### Tema 4: Capital Intelectual, Inteligencia Emocional, PNL y Coaching

**Fernández Miranda Nicolás Alejandro**

[nfernandezmiranda@gmail.com](mailto:nfernandezmiranda@gmail.com)

**Emmanuel Parodi**

[eparodi.cl@gmail.com](mailto:eparodi.cl@gmail.com)

**CPCE Jujuy**

## **INTRODUCCIÓN:**

El presente trabajo es un estudio que tiene por objetivo mostrar que más allá de las capacidades intelectuales existen otras que integran el pensamiento y la emoción, las cuales pertenecen al campo de la inteligencia emocional, separándose en capacidades de cognición y de emoción. Se pretende reflejar la importancia de las emociones de los trabajadores, sus necesarias motivaciones y las relaciones con su grupo de trabajo.

La inteligencia emocional es la que marca la diferencia entre saberes racionales y emociones generales, ya que para ser exitosos no alcanza sólo con conocer todos los procesos técnicos sino también, concernos a nosotros mismos y a las personas que nos rodean.

La tendencia a simplificar procesos de aprendizaje en áreas laborales apunta al pseudo perfeccionamiento técnico sin tener en cuenta otros puntos relevantes que participan en la construcción de altos rendimientos. El éxito no puede definirse sólo por ello, sino que es necesario mostrar la importancia de no dejar de lado las emociones, el sentir, los deseos propios, las reales motivaciones y el aprender a crear y mantener relaciones fuertes. Las empresas deben hacer entender a sus trabajadores la existencia de otras formas de desarrollo profesional.

Es necesario que las empresas argentinas, públicas o privadas, y sus miembros, reconozcan la importancia de desarrollar competencias emocionales, tomar conciencia de sus emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar fuertes presiones de las tareas diarias, desarrollar capacidades de trabajar en equipo y adoptar actitudes sociales, que brindarán mayores posibilidades de desarrollo profesional y personal con mejores resultados individuales y colectivos.

Nuestro objetivo será verificar en qué medida los trabajadores y profesionales consideran que la capacitación en inteligencia emocional es fundamental para su desempeño.

## La Inteligencia Emocional

El concepto de inteligencia emocional nace a partir de los años noventa, se transforma en un tema de interés por parte de la sociedad dónde comienzan a surgir artículos en revistas de divulgación común y también científicas. Este concepto deriva de John Mayer y Peter Salovey, pero quien popularizó el término fue Daniel Goleman. La inteligencia emocional es una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional propia y ajena. El reconocimiento del papel que juega esta capacidad en los razonamientos y en la toma de decisiones complementa el modelo tradicional -basado únicamente en el cociente intelectual (IQ)- con la introducción de un cociente emocional (EQ). Se trata de la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Se definen dos bloques:

Capacidad para la auto-reflexión: Identificar las propias emociones y regularlas de forma apropiada.

Habilidad para reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo: Habilidades sociales, empatía, asertividad, comunicación no verbal, entre otras.

La inteligencia emocional consiste en:

1) Conocer las propias emociones: El principio de Sócrates "conócete a ti mismo" se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias

emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

2) Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

3) Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

4) Reconocer las emociones de los demás: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean. Esto las hace apropiadas para las profesiones de ayuda y servicios en sentido amplio (profesores, orientadores, pedagogos, psicólogos, psicopedagogos, médicos, abogados, expertos en ventas, etc.).

5) Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

## **DESARROLLO:**

Para la constitución del presente trabajo se ha considerado recoger datos a través de encuestas cerradas y abiertas, las cuales tienen como población objetivo a trabajadores y profesionales que se desempeñan en relación de dependencia. Para la obtención de los datos, útiles para crear conclusiones y recomendaciones se optó por investigar sobre una muestra de 400 profesionales. N=400.

Para conocer el grado de aplicación de inteligencia emocional en las empresas, se desarrollaron las siguientes preguntas:

¿Consideras que SÓLO la capacitación técnica es necesaria para lograr el éxito profesional?

En este apartado podemos analizar que el 94.4% considera que para lograr el éxito profesional, son necesarias capacitaciones que abarquen temas fuera de los temas técnicos específicos de nuestra carrera, como ser coaching, comunicación, trabajo en equipo, etc.

¿Recibiste capacitaciones sobre cómo mejorar el trabajo en equipo?

Siguiendo la línea del apartado anterior, se pudo constatar que el 70% de los profesionales encuestados, no recibió capacitaciones sobre actividades en equipo. Esto va en contra de las opiniones de los profesionales cuando consideran que la capacitación técnica no es la única capacitación necesaria para lograr el éxito profesional, pero aun así no recibieron capacitaciones en otro sentido.

Para indagar en el ámbito de la inteligencia emocional, se realizaron preguntas que apuntaban a evaluar el grado de inteligencia emocional que tienen los colegas en sus trabajos, tales preguntas han arrojado los siguientes resultados:

¿Te estresas con facilidad en el trabajo?	
Siempre	10%
Con frecuencia	36%
A veces	35%
Rara vez	17%
Nunca	2%

Se puede observar, que un 46% se estresa siempre y con frecuencia en el trabajo. Generalmente existe una relación indirecta entre estrés y productividad en las tareas, por lo tanto, mayor estrés significa menor productividad. Las numerosas consecuencias negativas del estrés prolongado, pueden generar ansiedad, depresión, dificultad para concentrarse, deterioro cognitivo, entre otros.

¿Te sentís motivado en el trabajo?	
Siempre	17%
Con frecuencia	37%
A veces	28%
Rara vez	11%
Nunca	7%

Podemos observar, que un 46% de los profesionales encuestados se sienten motivados a veces, rara vez o nunca en el trabajo. Esto acarrea consecuencias negativas tanto para la persona como para la empresa, dado que un trabajador poco motivado opera con menos efectividad.



¿Sentís que las emociones de los demás afectan	
Siempre	6%
Con frecuencia	16%
A veces	32%
Rara vez	31%
Nunca	14%

Siguiendo la línea del apartado anterior, el 22% considera que las emociones de los demás pueden perturbar o facilitar su trabajo. Esto puede observarse en situaciones cotidianas, cuando la presión del trabajo genera inconvenientes en las relaciones del

equipo. Cabe considerar que la relación con nuestros clientes también puede generar emociones negativas ya que en la mayoría de las ocasiones debemos limitarnos a

generar o continuar con situaciones conflictivas.

¿Sentís que las emociones afectan tu trabajo?	
Siempre	20%
Con frecuencia	21%
A veces	30%
Rara vez	22%
Nunca	7%

Aquí se puede apreciar cómo un 41% se siente siempre y con mucha frecuencia afectado por las emociones en su trabajo. Esto trae consecuencias negativas en el desempeño individual y grupal, dado que el individuo se convierte en una 'víctima' de sus emociones, atando a su productividad y la de sus compañeros, a ellas.

## Propuestas del Trabajo

Al analizar los resultados de las encuestas realizadas puede observarse que el concepto inteligencia emocional es poco considerado en empresas dónde nuestros colegas se desempeñan, aun cuando el 95% considera que es necesario incrementar capacitaciones sobre contenidos no técnicos.

A los fines de implementar herramientas de inteligencia emocional en empresas del medio, y con el objeto de que sus trabajadores mejoren su productividad se recomienda:

1. Realizar una entrevista psicológica de los aspirantes antes de ingresar a la empresa. Esto, además de brindar información relevante, proporciona numerosos beneficios como por ejemplo: potenciar las habilidades del aspirante, disminuir la rotación del personal, mejora la calidad del equipo, reduce los errores de carrera, entre otros.
2. Realizar intervenciones de trabajo en equipo en las empresas. De esta manera se contribuye a utilizar métodos para manejar los conflictos y las tensiones de manera constructiva, destacar formas de comunicación claras, establecer objetivos a perseguir concretos, mejorar el sentido de pertenencia de los individuos, entre otros.
3. Realizar intervenciones de coaching en las empresas. Numerosos estudios han sido realizados, en los cuales puede verse la eficacia de las intervenciones de coaching. En ellos se destacan los siguientes beneficios: Mejora del empowerment, mejoras en el bienestar psicológico, mejoras en el logro de objetivos, comprensión de cambios en metodologías de trabajo, entre otros.
4. Buscar métodos para eliminar el perfil de jefe para dar lugar a un verdadero líder que sea quien promueva el equilibrio emocional de todo el equipo, mejore la comunicación y constantemente apoye a sus trabajadores guiándolos para que disfruten de lo que hacen.
5. Instruir en el manejo de las relaciones efectivas con los clientes y verificar formas de evadir conflictos con los mismos.

## **CONCLUSIÓN:**

El éxito de un profesional, de las empresas y de los equipos de trabajo no está correlacionado únicamente con habilidades técnicas, sino también con habilidades emocionales. Como consecuencia a ello es prudente practicar nuevos métodos de instrucción que abarquen todos los aspectos del individuo con el fin de incrementar

su efectividad laboral, es decir, que realicen lo correcto de forma correcta. Es necesario fortalecer tanto las capacidades racionales o duras (capacidad de análisis, manejo de datos, etc.) como las capacidades sociales o emocionales denominadas blandas (Manejo de las emociones, resolución de conflictos, comunicación, etc.) en todos los ámbitos donde la persona se desempeñe buscando autocontrol y equilibrio conociendo las causas que generen sus diferentes sentimientos.

Las personas con un alto grado de inteligencia emocional son mayormente conscientes de sus metas y responsabilidades laborales, buscan aprovechar todas las oportunidades y disminuir cualquier tipo de amenaza trazando el camino más seguro a fin de evitar el fracaso.

*El aprendizaje emocional dura toda la vida*, por ello es preciso trabajar ese factor con mayor énfasis a fin de lograr mayor valor agregado al éxito profesional.

## **BIBLIOGRAFIA**

Goleman, D. 'Inteligencia emocional en el trabajo', editorial Kairos, 2001.

## GRAFOLOGIA Y RECURSOS HUMANOS: EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI

### ÁREA IV – ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

#### 4. Capital Intelectual

**Reus Ruiz, Fernando Tomás**

[Fernando.reus@yahoo.com.ar](mailto:Fernando.reus@yahoo.com.ar)

**CPCE San Juan**

## 1. INTRODUCCIÓN.

### 1.1. Identificación del Proyecto.

El proyecto a desarrollar consiste en un estudio, investigación y análisis real y actual de la aplicación de la grafología en el área de recursos humanos de una empresa; y su utilidad como herramienta para los procesos de selección y evaluación del personal y para la detección y solución de contingencias propias del área de administración de personal.

El proyecto incluirá el desarrollo teórico de la utilización de la grafología en las empresas del siglo XXI y un trabajo de campo en una empresa del rubro hotelería donde, a través de una evaluación del personal y aplicación de técnicas grafológicas actuales e innovadoras, se intentará corroborar los beneficios que otorga el empleo de la grafología en la empresa.

Se intentará mostrar, de manera global, las ventajas que proporciona la utilización de la grafología para el cumplimiento de objetivos empresariales. Haciendo hincapié en la importancia que esta herramienta está teniendo en la actualidad, y en la necesidad de priorizar la calidad de los recursos humanos.

### 1.2. Situación Problemática.

En la actualidad resulta un problema para las personas presentarse a una entrevista laboral ya que muchas veces el individuo se ve afectado por el stress de la situación y la preocupación por las apariencias que pretende mostrar.

Una escena común en todo el mundo muestra a un candidato que las manos le traspiran, el corazón le late muy rápidamente y tiene la boca reseca. La entrevista de trabajo puede causarle mucho estrés a la mayoría de la gente, ya que el rechazo está entre los mayores temores y la aprobación es una necesidad sumamente importante.

También la palabra evaluación genera temor y desencadena una serie de reacciones físicas cuando se conoce con anticipación el desarrollo de la

misma. Todo examen, desde el punto de vista del empleado, es percibido como una posible reducción del personal y constituye un verdadero desafío para la gerencia de recursos humanos demostrar, que no siempre, el despido es la finalidad de una evaluación.

En el extremo de las situaciones planteadas podemos apreciar ansiedad, dolores de espalda, estreñimiento o diarrea, depresión, fatiga, dolores de cabeza, presión arterial elevada, dificultad para conciliar el sueño o insomnio, problemas en sus relaciones con los demás, sensación de "falta de aire", rigidez en el cuello o en la mandíbula, malestar estomacal, subir o bajar de peso; que atentan no solo con la integridad física sino también psicológica del individuo.

### **1.3. Aportes del Presente Trabajo.**

Este trabajo, permitirá presentar de manera clara y concisa, el uso y aplicación de la grafología laboral en el área de recursos humanos de la empresa, como una técnica para seleccionar candidatos acordes a los puestos definidos por la compañía, y como una herramienta para evaluar al personal existente con posibilidades de ser removido de su puesto actual en beneficio personal del trabajador.

Se busca contribuir a la mejora continua de la calidad de vida laboral para lograr alcanzar con mayor eficiencia no solo las metas organizacionales sino también individuales de cada empleado.

El presente trabajo abarca:

- Análisis e incorporación de contenidos conceptuales a través de una investigación para entender de qué se trata el tema.
- Aportar conocimientos sobre las distintas formas de utilización de la grafología aplicada, especialmente en lo que se refiere a selección y evaluación del personal.
- Realización de una investigación causal, a través del planteo de hipótesis, para poder contrastar la teoría con la realidad y ver en qué grado se cumple.

- Elaboración de conclusiones en base a su utilización y a los resultados obtenidos destacando las ventajas de la misma.

En definitiva lo que se intenta lograr, es una comprensión global del funcionamiento de esta técnica y las ventajas que la grafología puede aportar al mundo empresarial.

#### **1.4. Justificación de la Investigación.**

La realización del presente trabajo surge como consecuencia de un interés personal en el tema, ya que a través de la observación se pudo determinar las dificultades, con que se enfrentan las empresas en el área de recursos humanos.

A través de la investigación y como consecuencia de la necesidad de adaptarse a un entorno global ligeramente cambiante que prioriza los recursos humanos en detrimento de los métodos y prácticas tradicionalistas; surge la grafología como una opción para mejorar los problemas que presenta el mundo empresarial en el campo objeto de estudio.

#### **1.5. Utilidad Laboral para la Actuación Profesional.**

El presente trabajo pretende brindar a los profesionales en ciencias económicas, en el papel de gerente de un área de recursos humanos o como trabajador independiente; dueño de su propia empresa; los conocimientos suficientes sobre el uso ventajoso y la aplicación de la grafología laboral en los procesos internos de selección y evaluación del personal.

Esto permite que el profesional facilite y asesore a la empresa, para que pueda conocer en profundidad la personalidad de los candidatos o empleados y detectar aspectos u opiniones que no se dan a conocer explícitamente, permitiendo no solo mejorar la calidad de vida institucional sino también el bienestar del empleado en su ambiente de trabajo.

Finalmente el proyecto invita a todos aquellos que les despierte interés y quieran tener un cierto conocimiento sobre lo que es la grafología empresarial.



## 2. DESARROLLO.

### 2.1. Objetivos a Alcanzar.

El objetivo general del presente trabajo es: brindar información y dar a conocer la grafología aplicada a la empresa como una herramienta que amplía los conocimientos sobre administración de recursos humanos; permitiendo identificar aspectos de la personalidad del candidato o empleado para adecuarlo a la estructura organizacional, al medio ambiente y facilitar la toma de decisiones tendiente a corregir conflictos y problemáticas; mejorando, de este modo, la calidad de vida laboral para el personal y la organización.

Entre los objetivos particulares se mencionan:

- Mostrar la grafología laboral como un instrumento de selección del personal, ya que esta herramienta ayudará a preseleccionar candidatos ante la presentación masiva de curriculum vitae, seleccionar competencias de manera rápida y brindar informes de los candidatos finalistas que han superado las etapas previas del proceso.
- Exponer el grafo análisis como método de evaluación del personal ya inserto en el mercado laboral, permitiendo reestructurar la organización para optimizar rendimientos, solucionar conflictos internos entre empleados determinando los probables factores causales y detectar efectos ocasionados por el acoso psicológico laboral, conocido como Mobbing.

### 2.2. Marco Conceptual.

El presente trabajo cuenta con un marco teórico constituido por las disciplinas que estudian la grafología aplicada al campo laboral, el comportamiento

individual, grupal y organizacional, la administración de los recursos humanos y la psicología laboral.

Además se incluye dentro de este marco referencial diferentes teorías que respaldan el mismo, entre las que se mencionan: teoría de la agencia, teoría del comportamiento administrativo, teoría de la disonancia cognoscitiva, teoría de las capacidades dinámicas, teoría general de sistemas, teoría de la creación de conocimientos organizacionales, teoría del capital social, teoría social cognitiva.

También encuadra dentro de los lineamientos generales de investigación establecidos por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria del Ministerio de Educación de la República Argentina, la Nomenclatura Internacional de la Organización de las Naciones Unidas para la educación, la ciencia y la cultura para los campos de la ciencia y la tecnología, y los Códigos Journal Of Economic Literature (JEL).

### **2.3. Hipótesis a Verificar.**

Los interrogantes que se intentarán resolver con el presente trabajo se plantean a continuación, en función de su relevancia:

- La hipótesis primaria es: la grafología laboral aplicada en los procesos internos del área de recursos humanos de la empresa es una herramienta que contribuye a conocer en profundidad la personalidad de los empleados mejorando los conflictos y disconformidades en post de una mejor calidad de vida y clima organizacional.
- La hipótesis secundaria es: la grafología laboral puede ser aplicada sin ningún inconveniente en el contexto rígido, estructuralista y basado en principios tradicionales de selección y evaluación de candidatos o trabajadores, en que se desenvuelven las empresas de la provincia de San Juan.
- La hipótesis terciaria es: el profesional de las ciencias económicas como gerente de área de personal o actuando independientemente, como

dueño de su propia empresa, puede utilizar la grafología como una de sus competencias profesionales que contribuya a lograr una ventaja competitiva para la organización en cuanto al manejo, uso y disposición de los recursos humanos.

## **2.4. Metodología a Emplear.**

La metodología empleada en el presente trabajo partió de una investigación exploratoria en la cual se recolectaron datos provenientes de distintas fuentes. Se consultó bibliografía impresa y virtual, como así también artículos y notas publicadas en sitios Web.

Por otro lado se acudió a la Sociedad Argentina de Grafología en busca de asesoramiento profesional, a través de la cual se tomó contacto con personas especializadas en el tema desarrollado que permitieron la guía del mismo, y a su vez facilitaron información relativa al caso.

Para el desarrollo en sí, luego de la lectura y análisis de la información se tuvo en cuenta la técnica del centro a la periferia, en virtud de la cual se comenzó por el desarrollo general del trabajo, con el fin de visualizar todo el panorama, para proceder luego a establecer los objetivos específicos y el marco conceptual del mismo.

Posteriormente, a los efectos demostrativos y con el fin de someter las hipótesis planteadas a prueba se realizó una investigación causal, a través de una evaluación al personal de un hotel la cual tuvo por objeto determinar el grado de conformidad de los empleados con su puesto de trabajo.

Como paso final se realizó una comparación entre la teoría y los resultados obtenidos, con el objeto de plasmar las conclusiones y resaltar los puntos sobresalientes del tema.

## **2.5. Probables Resultados a Encontrar.**

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende alcanzar los siguientes aspectos:

- Establecer un aporte sobre el tema en cuestión, que pueda ser de utilidad para todas aquellas empresas que atraviesan constantes conflictos con su personal al no reunir las aptitudes, características y personalidad requerida para cada puesto de trabajo.
- Resaltar la importancia de los recursos humanos dentro de la organización, mostrando la grafología laboral como una herramienta que permita brindar a los empleados buenas condiciones de trabajo y generar un ambiente en el cual se sientan cómodos y parte de la organización.
- Demostrar a través de una evaluación realizada al personal de una pequeña y mediana empresa las ventajas que puede significar el uso y aplicación de la grafología laboral dentro de una organización.

### **3. GRAFOLOGÍA Y RECURSOS HUMANOS: SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DEL SIGLO XXI.**

Para comenzar a desarrollar el tema grafología y recursos humanos es necesario desarrollar previamente algunos conceptos que son necesarios para la comprensión del tema.

#### **3.1. Nociones sobre Grafología.**

Los orígenes de la grafología se encuentran en el continente europeo, desarrollándose corrientes en Alemania, Italia, España y Francia. En la República Argentina, inicia su reconocimiento científico en Noviembre del año 1929. El día 17 de aquel año en el aula magna de la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires, se inaugura la Sociedad Argentina de Grafología. Si bien no se destacó por mucho tiempo como institución frente a la comunidad científica argentina, sí lo hicieron sus integrantes, quienes realizaron importantes trabajos de investigación, grandes intercambios culturales y científicos con Europa y publicaron variados artículos y libros de excelente nivel científico.

La grafología se sustenta en alguno de los descubrimientos y desarrollos de las ciencias psicológicas. Es el análisis de aspectos de la personalidad de un sujeto, realizado a través del análisis de las letras de su escritura. Es la ciencia social que estudia la personalidad de un individuo a través de su escritura. Cuando una persona escribe, activa un mecanismo de proyección en el que vuelca sobre el papel; aspectos internos, propios y únicos; atados a su historia y personalidad. Esta es la principal razón para entender el por qué las personas poseen tan distintas y variadas formas de escribir.

Al momento de analizar se tiene en cuenta principalmente aspectos formales de la escritura y no aspectos de contenido, es decir no es importante que se escribe, sino como se escribe.

### **3.1.2. El Análisis Grafológico.**

El primer paso del análisis grafológico es un trabajo de observación metódica de la escritura para establecer una ficha técnica, la cual constituye la base de interpretación; seguidamente hay que desarrollarla y redactar el estudio.

Cada gesto tiene su propia velocidad de inscripción, cada letra tiene un dibujo que permite acelerar u obliga a frenar la orientación del movimiento: hacia la derecha, la izquierda, arriba, abajo, con trazados rectos o enroscados, cortes y uniones; y todo esto hay que hacerlo dentro de un espacio codificado, y depositando en el papel un rastro de tinta. Así pues, hay que considerar en la escritura cuatro aspectos:

- El Espacio: es la hoja de papel que soporta la escritura y que se complementa con la tinta plasmada.
- El Movimiento: es el mensaje del gesto trasladado al lenguaje de los signos. Solo puede apreciarse cuando la página está terminada.
- La Forma es lo que salta a la vista en primer lugar en la escritura y es la culminación del proceso.

- El Trazo es el rastro de la tinta, que depende el útil empleado, de la presión de los dedos sobre la pluma y de la forma de sujetarla. Aprenderlo es difícil y requiere mucha práctica. Al realizar un análisis grafológico es necesario contar con el original de la escritura para poder estudiar eficazmente la calidad del trazo.

Un principio fundamental de la grafología es que ningún signo tiene valor por sí solo. Cada signo se interpreta en interacción con los otros y en función de la totalidad del grafismo, es decir del entorno gráfico.

### 3.1.2.1. Los 7 Elementos del Análisis Grafológico.

Según Julio Crepieux-Jamin, quien se dedicó al estudio del gesto, para determinar la personalidad de un individuo es esencial tener en cuenta varios factores. Es por ello que determino categorías de movimientos que clasifico en siete géneros gráficos, también conocidos como elementos a tener en cuenta a la hora de realizar un análisis grafológico.

Seguidamente se mencionan y se explica brevemente cada uno de ellos:

- *Armonía u Orden*: la armonía se refiere a la correspondencia entre las partes de un todo de modo perfecto. El orden implica disciplina, moral, puntualidad e inteligencia. El sujeto objeto de análisis puede tener un grafismo ordenado totalmente o parcialmente, desordenado o confuso.
- *Rapidez o Ritmo*: esta variable se define como la velocidad impulsiva en el grafismo es decir el tiempo en el cual se ejecuta la particular forma de escribir. Mide y evalúa la proyección de la energía, la vitalidad y la agilidad mental e interior del individuo. Está muy ligado a la capacidad de ejecución, de realización y de asimilación. La rapidez puede ser lenta, rápida, normal, pausada o desigual.

- *Presión*: según la presión que ejerce el escribiente sobre el papel al marcar las ondas graficas se puede determinar la vitalidad del escribiente, entendiendo como tal los impulsos de su instinto, sus sentimientos y la forma de su voluntad.
- *Forma*: se define como la figura, la apariencia o aspecto, el molde o formato del escribiente es decir la manera en que realiza los signos gráficos. Revela lo que se busca en la vida y lo que se consigue, la receptividad o no del individuo y sus implicancias. Expresa el grado de manifestación de la afectividad del individuo. Según este análisis el grafismo puede ser curvo, anguloso, arcado, en guirnalda, complicado, armonioso, elegante, redondo, cuadrado, caligráfico, tipográfico, filiforme o en hilos.
- *Dimensión o Tamaño*: la dimensión se define como la extensión, la longitud, superficie o volumen que ocupan los signos gráficos en el campo gráfico. El tamaño indica introversión, vanidad, equilibrio emocional. Este elemento clasifica al grafismo en grande, mediano, pequeño, ancho y estrecho según el tamaño o extinción de la palabra y texto.
- *Inclinación*: es apartar la escritura de su posición normal. Refleja la persuasión de una persona a obrar de cierta manera, la afición o vocación. El individuo que se analiza puede registrar un grafismo progresivo o regresivo, verticalizado o erguido, atiesado o rígido o torcido.
- *Dirección*: la última variable es una recta entre el pasado y el futuro. Según la Real Academia Española se entiende por dirección al rumbo o trayectoria es decir la guía o conducción. Su interpretación grafológica ayuda a investigar el estado de ánimo de la persona que escribe. Según este elemento el grafismo puede ser ascendente, descendente, cóncavo o convexo.

Los géneros se subdividen en especies (por ejemplo: escritura grande, pequeña, extendida, estrecha, espaciada y otras en el

género tamaño). Existen alrededor de 120 especies descritas con precisión que tienen distintas significaciones dependiendo del contexto en que se hallen. El riesgo de incurrir en errores de interpretación se deriva de tomar una especie por otra.

Además de los géneros y las especies, existen signos libres (como la firma) y rasgos pequeños, como los acentos, los signos de puntuación, las tildes de la letra t y los adornos (que se valoran según el contexto en el que se hallen).

Reuniendo signos o especies de significaciones similares se forman los síndromes, porque son el resultado de una tendencia del carácter que se exterioriza de distintos modos gráficos.

### **3.2. Grafología Aplicada al Área de Recursos Humanos.**

El presente trabajo desarrolla la aplicación grafológica en el área de recursos humanos, precisamente en los procesos de selección y evaluación del personal de la compañía.

Con respecto a los primeros existen diversas formas de seleccionar al personal, las más comunes son: por promoción interna, por relaciones, por medio de un anuncio, por gestión directa, por solicitudes de empleo recibidas espontáneamente. Cada una de las formas enunciadas es especial. Los resultados de la contratación no son concluyentes hasta que no haya transcurrido el período de prueba del candidato.

Muchas veces en los avisos publicitarios de búsqueda laboral se solicita una carta manuscrita de entre 10 y 15 líneas de texto a elección. Las mismas son requeridas a efectos de una preselección grafológica.

La grafología permite, en el caso de que exista un gran número de expedientes, realizar una clasificación de las candidaturas seleccionando las que corresponden al perfil de personalidad deseado. El seleccionador estudia los CV, y la coincidencia entre las dos selecciones da lugar a una primera entrevista que tendrá o no efectos posteriores. Esto puede resultar



traumatizante o alentador según sea la psicología del candidato, que irá de una entrevista a otra viendo cómo disminuye el número de concurrentes hasta quedar reducidos a dos o tres, entre los que se hará la elección final. En esta última instancia es posible que sea necesario un nuevo análisis grafológico para comparar las cualidades de los finalistas.

Con respecto a una evaluación, el grafólogo aportará conocimientos sobre la personalidad de los sujetos evaluados y será el director o jefe de sección conjuntamente con el área de recursos humanos, quienes tomarán las decisiones en función de los resultados obtenidos. En este caso también puede influir la mirada de la situación, la afinidad a ciertos empleados y el rendimiento laboral en dicha decisión.

También puede aplicarse grafología a otros procesos propios del área de recursos humanos como por ejemplo: procesos de solución de conflictos, procesos de compatibilidad entre superiores e inferiores, procesos de trabajo en equipo.

### 3.2.1. Usuarios de la Grafología Laboral.

A continuación se detalla quienes recurren a la aplicación de la grafología en los procesos del área de recursos humanos de la empresa:

- *Grandes Empresas:* son aquellas compañías con varias sucursales, que contratan de manera regular un buen número de candidatos para cubrir las vacantes que se producen o para ampliar la planta de trabajo. Generalmente suelen disponer de un equipo de profesionales en psicología que se ocupan de todo lo relacionado con la convocatoria, entrevistas, test, selección y contratación. Las grandes empresas atraen a los candidatos por diversas razones: prestigio, seguridad en el empleo, mejores salarios, ventajas sociales, formación, situación geográfica.
- *Pequeñas y Medianas Empresas:* “Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de

trabajadores y que registra ingresos moderados”<sup>77</sup>. Algunas de estas empresas tienen un jefe de personal que al mismo tiempo es quien centraliza las necesidades de los diferentes sectores y se encarga de los procesos del área de recursos humanos. Este puede recurrir o no a psicólogos para la búsqueda de candidatos y/o evaluaciones laborales.

En este caso, el análisis grafológico sirve de referencia para las entrevistas y o toma de decisiones posteriores al examen. Si bien se juzga al candidato o empleado por sus conocimientos prácticos y/o sus títulos, los rasgos del carácter que los acompañan resultan esenciales para la vida colectiva de la empresa, ya que cuanto más restringido es el número de personas que trabajan en una empresa, mayor es el enfrentamiento de caracteres. Las distintas entrevistas y/o pruebas pueden dar lugar a informes contrarios y el estudio grafológico puede precisar la personalidad deseada.

- *Gabinete de personal*: los gabinetes de personal desempeñan el papel de asesores externos para diferentes empresas, a las que proponen candidatos que tienen las características solicitadas para puestos de reciente creación, reestructuraciones, sustitución de vacantes e incluso evaluaciones al personal de la empresa. Saben qué tipo de hombre o mujer es el adecuado para cada puesto.

Los gabinetes poseen instrumentos cada vez más competentes como por ejemplo las bases de datos. Su visión del mercado de trabajo sirve de referencia para comprender y satisfacer las expectativas de las empresas e incluso siguen de cerca determinadas carreras personales, desde su incorporación a la vida activa hasta el momento de asumir responsabilidades importantes. Contar con el asesoramiento de un gabinete de personal resulta costoso, pero tiene una importancia estratégica para la empresa.

Cuando el gabinete contrata al grafólogo, lo hace para que le informe sobre el comportamiento cotidiano o sobre las motivaciones de base de los postulantes. En el caso de las evaluaciones, se hace para conocer en profundidad la personalidad de los empleados a fin

<sup>77</sup> Definición extraída del artículo recuperado el 06/05/2017 “Definición de PYME” <http://definicion.de/pyme/>

de tomar decisiones correctas; ya sean despidos, ascensos o resolución de conflictos. En este caso el grafólogo se lo contrata para un determinado trabajo, con frecuencia es un asalariado y redacta numerosos informes de calidad variable. Los gabinetes de personal, valoran o explotan comercialmente la grafología.

- *Cazatalentos*: son seleccionadores de trabajadores, cuya labor se realiza por el sistema de gestión directa. Estos profesionales buscan a sus candidatos en la empresa donde trabajan, se ponen en contacto con altos directivos o especialistas de un sector que no tienen ninguna razón inmediata para contestar a un anuncio o para cambiar de empleo, aunque saben que los pueden llamar en cualquier momento ya que su curriculum está en manos del cazatalentos desde un proceso de selección precedente o porque él mismo lo ha enviado a diferentes gabinetes en previsión de una contingencia futura.

Los cazatalentos priorizan la entrevista, pero utilizan la grafología para una clasificación previa de los candidatos que responden al perfil teórico o para resaltar aspectos de la personalidad de los distintos candidatos en el momento de su presentación, ya que como se viene mencionando cada uno de ellos tiene características personales, méritos y también inconvenientes. Estos informaran al destinatario del análisis, luego del grafo análisis, sobre las actitudes y elecciones más probables del candidato en la vida cotidiana. Es un elemento de información complementaria que se añade a su impresión personal y al resto de elementos del expediente.

- *Out-Placement*: es lo contrario de la operación de selección, que también se conoce como recolocación. Se define como “el conjunto de técnicas para reubicar trabajadores cuando por fusiones, adquisiciones y reestructuraciones hay que prescindir de parte del personal”<sup>78</sup>. Se trata de organizar la salida de la empresa de un ejecutivo que ya no le conviene por diversas razones.

<sup>78</sup> Definición extraída del artículo recuperado el 06/05/2017 “¿Qué es el out-placement” <http://www.losrecursoshumanos.com/que-es-eloutplacement/>

Algunas causas son: porque la selección fue errónea o porque no funciona como se desea en relación con la estrategia de la empresa. Porque como consecuencia de una compra o fusión de empresas hay un exceso de personal directivo. Porque el ejecutivo no ha evolucionado al mismo ritmo que la empresa, o bien porque atraviesa un período de dificultades personales que afecta su marcha. Porque ha provocado conflictos sin solución. O por que el candidato siente la necesidad de recapitular sobre sí mismo y su carrera.

Cuando se lleva a cabo el análisis grafológico, se le comunican los resultados y puede discutir lo que le parezca necesario. No se trata de cargar con él, sino de ayudarlo a lograr las mejores posibilidades de éxito. En este tipo de trabajo, el análisis grafológico se acepta con facilidad como una herramienta de conocimiento de sí mismo del candidato y/o empleado y de sus propias capacidades, pero es un tipo de análisis reservado a grafólogos con conocimientos sólidos de psicología clínica y experiencia en técnicas de entrevista.

El gabinete de out-placement se interesa por la personalidad global del candidato, sus recursos y su déficit para remediarlos; es un apoyo psicológico compuesto de orientaciones y pautas concretas.

- *Otros Casos Concretos:* se refiere a las solicitudes de análisis grafológicos aislados para problemas concretos como por ejemplo: asociación, creación de empresa, reorganización de una empresa familiar sin perder las tradiciones y todo aquello que se deriva de la relación del contratante con su grafólogo.

### 3.2.2. Requisitos.

Para realizar correctamente un estudio grafológico aplicado a la selección de personal se necesita:

- una carta de solicitud de empleo, manuscrita, firmada y con fecha.
- un curriculum vitae, para conocer la edad, el sexo del candidato, su formación y experiencia.

- un manual de funciones que detalle el perfil del puesto, las características del trabajo, las tareas que debe llevar a cabo el candidato, el nivel de autoridad que va a tener, la importancia de las relaciones con terceros, responsabilidades, desplazamientos y nivel salarial.
- información sobre la empresa (situación geográfica, tamaño, número de empleados, organigrama, tipo de producción).

En el caso de que la empresa decida realizar una evaluación de su personal se deberá contar con las mismas condiciones, pero en este caso se reemplazara la carta de solicitud de empleo por la evaluación propiamente dicha que deberá ser realizada o completada en manuscrita y firmada por el empleado.

### **3.2.3. Proceso de Análisis.**

En la escritura, al igual que en el carácter, hay una estructura básica y modificaciones ocasionales. No se trata de estudiar toda la personalidad de un candidato, sino la parte que el compromete con su vida profesional y, especialmente, las disposiciones del carácter relacionadas más directamente con las exigencias del ejercicio de un cargo o una función.

Cuando se trabaja con distintos tipos de selección, cada responsable tiene escalas de valores diferentes, distintas referencias para evaluar a los individuos y otras fuentes de información que toma de su contexto profesional. Es necesario tener mecanismos de comprensión rápidos y eficaces para interpretar las diferentes preguntas que se planteen. Es honesto aceptar las propias limitaciones y trabajar a fondo una escritura que plantee dudas.

Posteriormente se desarrollan cada una de las etapas del análisis grafológico realizado con fines de seleccionar a un candidato o evaluar a un empleado:

#### **3.2.3.1. Etapa de Observación.**

Para interpretar lo que expresa la escritura es necesario una práctica repetida, es decir se debe educar la vista. Es frecuente que una observación detenida registre la primera impresión que se recibe de una escritura porque cuando la atención se concentra aparecen otros elementos.

La observación es un trabajo de recopilación de los elementos gráficos que personalizan el grafismo separándolo del modelo escolar. Esta separación del modelo aprendido en la escuela primaria se manifiesta a través de la función expresiva del escrito.

La observación va, por lo general, del conjunto al detalle, teniendo en cuenta:

- el espacio: márgenes, espacios entre líneas, palabras, letras, espacios entre firmas y texto o entre fecha y firma. el conjunto debe ser homogéneo pero debe tener ritmo para que no parezca automático.
- la forma (precisión, proporción, regularidad del trazado de las letras) en interacción con el movimiento (impulso, control, agitación, flojedad).
- el trazo (presión, tensión, y textura) de la escritura.

Para estar seguros de la objetividad de la apreciación visual conviene medir todo lo que es susceptible de ser medido: el tamaño de las letras, alto y ancho, los espacios entre palabras, letras y líneas y los grados de inclinación y dirección.

Antes de plantearse preguntas sobre la escritura objeto de examen, hay que observar la lógica de su trazado en todos sus detalles. Cualquier rasgo aislado solo tiene significado por la interacción con otros y el entorno gráfico, y su contenido siempre

está conectado al de otros rasgos. Esto es lo que permite la lectura múltiple de conjuntos y subconjuntos de signos al explorar la página.

Los elementos gráficos se organizan seguidamente en una ficha técnica que contiene todos los datos significativos de la escritura y se interpreta por medio de un trabajo de unión de unos, oposición de otros, ponderaciones, compensaciones, y lectura de todos ellos a distintos niveles. Es una metodología que no se improvisa, incluso si con la práctica permite al grafólogo realizar su trabajo con bastante rapidez.

### **3.2.3.2. Etapa de Interpretación.**

La interpretación se apoya en la analogía entre el gesto escrito y el comportamiento.

El termino comportamiento engloba los movimientos, formas y direcciones del pensamiento y de la actividad (sin conocer el contenido), los de la relación en el entorno que incluye la presencia de otros, y los de la actividad que insta a la persona en su medio de vida, que asegura su supervivencia.

Es necesario distanciarse de la evidencia grafica de una escritura para remontarse a las fuentes de los gestos, que son esenciales para no centrarse exclusivamente en la persona y obviar su medio de vida, y sobre todo en un estudio para la organización, en la que el que escribe accede a un entorno complejo, que tendera a desestabilizarlo durante algún tiempo.

Un rasgo insistente o insólito, siempre que se repita, es esencial para diferenciar una escritura de otra que se le parece y puede tener relación con diversos sectores de la personalidad. Diferentes rasgos pueden significar lo mismo bajo las formas graficas diversas.

En el análisis específico de la selección del personal deben constar aquellas disposiciones del carácter relacionadas con el ejercicio de una función. Si el puesto requiere reacciones rápidas y capacidad de iniciativa, los caracteres serenos y pausados no serán los apropiados, mientras que podrán ser requeridos para otro tipo de puestos. El candidato puede tener una sensibilidad especial que hay que tomar en cuenta. Algunos profesionales necesitan sensibilidades específicas: estética, olfativa, auditiva, táctil, visual, que contribuyen a la orientación de sus estudios. Este tipo de sensibilidad puede provocar dificultades para soportar ambientes perturbadores.

### **3.2.3.3. Etapa de Redacción.**

Redactar el informe es la tercera etapa del análisis grafológico, que consiste en crear un texto organizado para transmitir un mensaje a un destinatario: la persona que ha solicitado su propio análisis o el seleccionador que solicita el del candidato para contratación, promoción, solución de conflicto, asociación, evaluación del ambiente de trabajo, entre otros.

En su confección deben respetarse las reglas de la comunicación, las deontológicas y las del idioma castellano.

La redacción del informe específico de un empleado o candidato es más simple y más complicada que un análisis de carácter. Más simple porque no toda la personalidad está comprometida en la vida profesional, y solamente interesan aquellos rasgos relacionados con ella. Más complicado porque hay que respetar una serie de exigencias y expectativas. Reconstruir una conducta resulta más dificultoso que explicar el carácter, como así también encontrar las respuestas que se van a producir en situaciones de trabajo determinadas. Cada palabra del estudio contiene información clara que resuelve problemas prácticos que pueden plantearse en la adaptación a un cargo.



La lectura del análisis se hace de forma rápida, por eso surge el interés para utilizar palabras claras y precisas, sin divagaciones. Y como más de una persona puede leer sucesivamente el informe, no debe contener ambigüedades.

### **3.2.4. Tipos de Análisis de Recursos Humanos.**

En una solicitud de análisis grafológico existen variados casos de tipos de análisis, que dependen del caso que se trata, de las necesidades del seleccionador o del destinatario. Casos más complejos son los estudios para resolver un conflicto entre dos personas, cuya escritura podrá revelar el eje central del mismo.

También pueden hacerse estudios más amplios para comparar los méritos de candidatos finalistas en un proceso de selección de personal. Además están los relacionados con la armonía entre dos, en el caso de una asociación o en un estudio de compatibilidad de un jefe con su segundo por ejemplo con una secretaria.

A continuación se desarrollan los casos más frecuentes de tipos de análisis y el contenido de los mismos.

*Clasificación Simple:* una vez que se publica el anuncio de oferta de empleo, la cantidad de expedientes que se reciben puede ser considerable, y la selección por la escritura no resulta ser más injusta que otras formas de selección, sobre todo si el grafólogo tiene experiencia y conoce las costumbres de la empresa. Se lleva a cabo después de la lectura del curriculum vitae y será la base para convocar a los candidatos.

*Clasificación Comentada:* la clasificación de los expedientes se acompaña con comentarios, sobre todo los referidos a los mejores candidatos. Se resaltan puntos débiles y fuertes, y se adjunta o no una conclusión. Otra forma de trabajo consiste en explicar el por qué y el cómo, ya sea por escrito o simplemente de palabras, en este último caso se requiere de tiempo ya que previamente se debe resumir, esquematizar y contar con tiempo.

*Análisis Breve:* es un texto coherente, claro presentado en términos simples que expliquen lo esencial de un carácter. No se trata de resumir porque esto sería deformar la interpretación, sino de tomar en cuenta algunos factores fundamentales, típicos de la personalidad del candidato, y las virtudes y los defectos del mismo que correspondan al perfil del puesto. Esto brinda al lector los conocimientos suficientes sobre lo que puede esperar de un candidato y/o empleado.

*Estudio Detallado:* este es un estudio más descriptivo de la personalidad, abierto a amplias posibilidades que pueden discutirse en la entrevista, mas dirigido a la reflexión que para aportar soluciones definitivas. Es un trabajo de fondo que requiere varias horas. Este estudio tiene repercusiones porque se hace en el caso de funciones de alto nivel, o para enfocar un problema difícil, o porque el candidato lo solicita y puede discutirlo con el grafólogo.

*Diagrama:* hay muchas clases de diagramas que consisten en establecer una lista de rasgos del carácter y acortarlos en una escala. Por ejemplo: una escala de 5 grados en la que el 0 representa la media con 2 grados por encima y 2 grados por debajo. Un candidato puede tener un - 1 en autoridad y un + 2 en capacidad de trabajo, o bien una media en toda la línea, o incluso una serie de notas + 1 y + 2 que lo sitúa en primer plano. Cuando el grafólogo diseña el diagrama, debe completarlo comentándolo con algunas líneas por que puede presentarse a confusiones, incluso si la elección de los términos ha sido la adecuada. Por otra parte, las calificaciones pueden ser poco expresivas porque en caso de duda el 0 es la nota más fácil de poner, pero la más difícil de interpretar.

#### **4. TRABAJO DE CAMPO: EVALUACIÓN GRAFOLÓGICA.**

Con el objetivo de poder realizar una demostración práctica del uso y aplicación de la grafología laboral se desarrolló un trabajo de campo en el Apart Hotel “Villa Don Tomás” basado en una evaluación a todo el personal de la empresa, la cual fue analizada desde el punto de vista psicológico y grafológico.

Seguidamente se explica cómo surgió la idea de llevar a cabo una evaluación al personal luego de un breve estudio que se realizó a los efectos de conocer las empresas que se dedican al reclutamiento y selección de personal y las técnicas y procedimientos que utilizan las mismas para cumplir con tal fin. Posteriormente se detalla en que consistió la evaluación, como se llevó a cabo y como fueron obtenidos los resultados.

Para la misma se trabajó con el gerente general en los puntos a evaluar. Se contó con el asesoramiento y la ayuda de la Sociedad Argentina de Grafología y la colaboración de dos licenciadas en psicología.

#### **4.1. Estudio de Mercado e Idea de la Evaluación.**

Con el objetivo de realizar una aplicación práctica sobre el tema abordado en el presente trabajo se inició una investigación para detectar las empresas de la Provincia de San Juan dedicadas al reclutamiento y selección del personal.

Una de las finalidades de esta investigación fue conocer las técnicas y los procedimientos que llevan a cabo estas compañías para seleccionar al personal.

Las empresas dedicadas al reclutamiento y selección del personal consultadas fueron:

- Eficiencia Empresaria SRL: ubicada en calle General Paz 19 (Oeste) en la ciudad Capital de la Provincia de San Juan.
- Manpower Sucursal San Juan: ubicada en calle Mitre 440 (Oeste) en la ciudad Capital de la Provincia de San Juan.
- Adecco Sucursal San Juan: ubicada en calle General Acha 748 (Sur) en la ciudad Capital de la Provincia de San Juan.
- Inttek RRHH: ubicada en calle Salta 678 (Sur) esquina calle 9 de Julio en la ciudad Capital de la Provincia de San Juan.
- Alentar innovación en Recursos Humanos: ubicada en calle Avenida España 245 (Norte) en la ciudad Capital de la Provincia de San Juan.

También se detectaron empresas que manejan bolsas de trabajo con la finalidad de acercar candidatos a las empresas que pretenden contratar personal, como es el caso de “IngSud.com Recursos Profesionales” (<http://www.ingsud.com/index.php?do=home>) o “Quiero laburo.com” (<http://www.quierolaburo.com/>).

Las empresas consultadas dijeron que las técnicas que utilizan se basan en: la recepción de curriculum vitae, la entrevista directa y en algunos casos según lo demanden los clientes se aplican test psicológicos a través de dibujos.

Concordaron en que el auge de la actividad minera en la provincia presenta una demanda que excede a la oferta en profesiones vinculadas con la misma y que muchas veces quienes presentan el curriculum vitae ingresan directamente sin atravesar un proceso de selección, inclusive se debe buscar profesionales en otras provincias y países vecinos para cubrir tales requerimientos.

Con respecto al uso de técnicas grafológicas afirmaron que en la provincia de San Juan, las empresas no utilizan las mismas y en la mayoría de casos las desconocen. Las compañías internacionales (Manpower y Adecco) dijeron que no las ofrecían por que no eran demandadas en la provincia; conocían sobre la existencia de las mismas y si alguna empresa las requería, en algunos casos, se podría llevar a cabo poniéndose en contacto con el resto de las sucursales del país o del resto del mundo. Finalmente concluyeron que poco convendría para la empresa y para el cliente por el elevado costo que implicaría contar con un grafólogo en la provincia, el cual debería abonar el cliente.

Por otro lado empresas como Inntek Recursos Humanos y Grupo Alentar, las cuales también se dedican a la capacitación, afirmaron que realizan cursos básicos sobre grafología con el objetivo de dar a conocer esta disciplina y atender el creciente mercado que de a poco se interesa por el estudio del grafo análisis a nivel provincial.

Con respecto a la implementación futura de técnicas grafológicas en sus compañías para ofrecerlas a las empresas interesadas, respondieron que sería

posible siempre que la misma se dé a conocer mayormente en la provincia y que las empresas se interesen por aplicarlas a su personal.

Luego de los resultados obtenidos, el autor de este trabajo se puso en contacto con la Sociedad Argentina de Grafología quienes le brindaron asesoramiento y remitieron datos para contactarse con profesionales especializados en el campo de la grafología.

Debido a la no utilización de la grafología laboral en empresas de reclutamiento y selección de personal de la provincia y la dificultad que se presentaría en encontrar una empresa local que disponga de tiempo, requiera candidatos y este de acuerdo con llevar a cabo la técnica propuesta; se decidió, luego de las recomendaciones de los especialistas, realizar una evaluación para determinar aspectos previamente definidos, que permitan determinar la conformidad de los empleados en sus puestos de trabajo.

## **4.2. Evaluación Grafológica.**

### **4.2.1. Elaboración de la Evaluación.**

El primer paso que llevó a cabo el autor del presente trabajo, fue definir junto al gerente general del apart hotel “Villa Don Tomás” los aspectos a ser evaluados a todo el personal de la empresa. Los puntos que se definieron fueron:

1. Responsabilidad, Confiabilidad y Honestidad.
2. Voluntad.
3. Atención y Concentración de los empleados en sus puestos de trabajo.
4. Rendimiento.
5. Estabilidad Emocional.
6. Adaptación a la organización, comunicación y relaciones interpersonales.

Una vez definidos los aspectos a evaluar, se determinó conjuntamente con el asesoramiento de grafólogos las características grafológicas correspondientes para cada uno de los aspectos definidos.

Si bien un grafólogo nunca debe basar su diagnóstico en lo expresado por el analizado, limitándose a la interpretación de los signos gráficos; se recomendó analizar psicológicamente las palabras vertidas en cada evaluación a los efectos de complementar el análisis grafológico y determinar posibles mentiras. Conjuntamente con las Licenciadas en psicología se definieron los siguientes aspectos a analizar.

- I. Grado de conformidad en los puestos de trabajo.
- II. Criticas al puesto de trabajo.
- III. Recomendaciones o sugerencias.
- IV. Atención, concentración y responsabilidad.

Es necesario mencionar que la evaluación fue realizada por el autor de este trabajo. Los grafólogos y psicólogos que posteriormente analizaron los escritos no tuvieron contacto con la empresa y tampoco con el personal de la misma, a los efectos de evitar todo tipo de juicio personal.

Finalmente se preparó el material necesario para llevar a cabo la evaluación. Se dispusieron diecinueve sobres, cada uno con dos hojas: una hoja con las instrucciones y otra hoja en blanco para realizar la evaluación, además se les entrego a cada empleado una lapicera. La hoja con las instrucciones de la evaluación se puede observar en Anexo I: Instrucciones de la Evaluación.

#### **4.2.2. Ejecución de la Evaluación.**

La evaluación se llevó a cabo durante dos días, en horarios de mañana y tarde. Las 19 personas fueron divididas en grupos de tres o cuatro personas a los efectos de no interrumpir la actividad de la empresa, logrando buena predisposición de los empleados y afectando lo menos posible el tiempo dispuesto para trabajar.

A los efectos de este trabajo se evaluaron:

- Área Administración: 1 empleado.
- Área Recepción: 4 empleados.
- Área Mantenimiento: Reparación: 2 empleados - Jardinería: 1 empleado.
- Área Limpieza: Lavandería: 1 Emp. - Servicio de Mucama: 5 Emp.
- Área Restaurante: Encargado: 1 Emp. - Cocineros: 2 Emp. - Mozos: 2 Emp.

Luego de analizar el escrito manuscrito de cada uno de los trabajadores para conocer sus características conductuales particulares a los efectos de establecer si su personalidad es acorde con el perfil definido para cada puesto, los sobres fueron analizados en conjunto con las Licenciadas en Psicología.

Finalmente los sobres con las evaluaciones fueron enviados a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para que sean analizados por un especialista en grafología. De cada uno de los escritos se emitió un breve diagnóstico a los efectos demostrativos de los resultados obtenidos por aplicación de la grafología laboral en los recursos humanos de la empresa.

Los resultados fueron cotejados y en función de ello se determinó una conclusión global enmarcada por las deficiencias encontradas en la compañía y las sugerencias profesionales realizadas, en pos de mejorar las mismas, por el autor de este trabajo.

Finalmente teniendo en cuenta la situación problemática, los objetivos planteados, las hipótesis sometidas a prueba y los resultados obtenidos como consecuencia de la presente demostración práctica; se emiten conclusiones generales del trabajo, basadas en los beneficios y desventajas del tema propuesto en la presente monografía.

## 5. CONCLUSIONES.

La grafología debe manejarse con prudencia y tolerancia, si bien son muchas las posibilidades como limitaciones que brinda, algunos grafismos son tan diversos y misteriosos que generan incertidumbre.

Es importante no sobreestimar la grafología y sobre todo a los grafólogos, cuyos conocimientos son muy desiguales para resolver los problemas de la selección y evaluación del personal, que se han vuelto cada día más complejos como consecuencia de la evolución económica y social.

Pero también es muy importante conocer el instrumento grafológico, que ha dado pruebas de su validez puesto que numerosas empresas confían en sus diagnósticos y se interesan en él. Muchas profesiones aprenden esta técnica que, sin hacer un uso profesional de la grafología, se sirven de ella como tema de reflexión y para mejorar la comunicación.

En la práctica de la grafología, se tiene dos formas de enfocar al individuo: como ser perteneciente a un colectivo que le condiciona y que le es necesario para su supervivencia, y como ser único que tiene su propia historia y unas necesidades que debe satisfacer. Y cuando se habla de recursos humanos, estos datos son de fundamental importancia.

Se debe lamentar que la grafología sea tratada como un producto comercial, que crea ilusiones sobre su poder y da lugar a todo tipo de falsificaciones para quienes creen en ella, incluso en lo que se refiere a su enseñanza. Las universidades se muestran reticentes a introducirla de forma amplia, aunque algunas han permitido su estudio y han demostrado que no hay duda de que ello brindaría la posibilidad de llevar a cabo investigaciones fructíferas.

La psicología de la personalidad, parece que autoriza a todos a aprender y utilizar este campo, con su propio sistema, en nombre de la intuición. Pero la intuición debe equilibrarse con el razonamiento y la experiencia para no mezclar la verdad y la fabulación. Y para eso es necesario encontrar el justo equilibrio por medio de



observaciones metódicas, ajustes de la teoría a la realidad, y el replanteamiento de la propia técnica.

Un grafólogo profesional es un prestatario de servicios. Y las empresas deben elegir bien a sus grafólogos, sin tomarlos al azar y sin esperar de ellos respuestas inmediatas a problemas apenas esbozados. El diálogo se establece con facilidad cuando hay confianza entre la organización y el grafólogo.

La grafología ha invadido la empresa europea por razones de rentabilidad, pues el precio de un análisis grafológico es irrisorio en comparación con el coste del tiempo necesario para realizar entrevistas y tests, y con relación a los salarios que manejan. Pero si está admitida, es porque tiene una utilidad superior a esta consideración monetaria.

Abre una nueva perspectiva al mundo de los recursos humanos que van más allá de las teorías, se ha vuelto una forma de asesoría que es más importante cuanto mayor sea la experiencia del grafólogo.

Si bien la grafología se aplica más en los procesos de selección de candidatos que para el seguimiento y la evaluación continua de los trabajadores en el puesto de trabajo; la aplicación en estos no es menos importante y su estudio permite intervenir en la promoción, la orientación, la formación y en los casos individuales de gestión de carrera.

Luego del desarrollo, aplicación práctica del presente trabajo y los objetivos planteados inicialmente se demuestra una posible solución al problema planteado.

## 5.1. Resultados.

Una vez concluido el desarrollo del presente proyecto podemos afirmar con certeza que la situación problemática, referida a que los gerentes de recursos humanos hagan mayor énfasis en la mano de obra, subsanando problemas tales como el stress que sufre el candidato en la entrevista laboral y el empleado en la evaluación o los conflictos internos debidos a personalidades contrapuestas; tiene una alternativa de solución y mejoramiento a través del uso y aplicación de la grafología. El presente trabajo demuestra que la

grafología se constituye como una herramienta fundamental en las empresas del mundo globalizado.

El profesional en ciencias económicas que se dedique al área de recursos humanos deberá potenciar las relaciones interdisciplinarias en el mundo globalizado en el que le tocará actuar, para de esta forma crecer y posicionarse en el entorno competitivo y lograr un adecuado nivel de satisfacción en su trabajo, tendiendo al crecimiento del hombre y la organización, y mejorando la calidad de vida laboral.

Con relación a la Hipótesis Primaria: planteadas en este trabajo y después de haber desarrollado un profundo trabajo de campo, a través de evaluaciones realizadas al personal del Apart Hotel Villa Don Tomás podemos decir: que la grafología SI es una herramienta que contribuye a conocer en profundidad la personalidad de los empleados, permitiéndole a la empresa objeto de estudio plantearle las siguientes situaciones detectadas:

- La mayoría de los empleados cuenta con una personalidad líder lo que genera el enfrentamiento con sus compañeros de trabajo.
- La mayoría de los trabajadores reconocen una mala o falta de comunicación con su superior.
- El personal no tiene en claro cuáles son sus deberes y responsabilidades dentro de la compañía y se denota una total ausencia de línea de mando.
- Los trabajadores demuestran y manifiestan deseos de ser estimados y reconocidos en su trabajo.

En función de las situaciones planteadas anteriormente y que fueron detectadas en pos de la evaluación grafológica que se desarrolló, teniendo en cuenta que ninguno de los 19 empleados evaluados escribió alguno de los problemas detectados grafológicamente, la empresa podría solucionar dichos inconvenientes tomando decisiones como por ejemplo:

- Realizar un manual de funciones en el que se dé a conocer la jerarquía organizacional, los puestos definidos, los deberes y responsabilidades de cada cargo y a quien obedecen y responden.

- Realizar planes de evaluación de desempeño que reconozca a los trabajadores responsables y los motive a ser eficientes en su puesto de trabajo premiando a aquellos que alcancen determinado rendimiento.
- Mejorar la comunicación estableciendo distintas vías internas para que los empleados hagan llegar sus críticas y sugerencias a los superiores como por ejemplo un buzón exclusivo para los empleados.

A través de los resultados obtenidos se puede afirmar que con la grafología se obtuvieron mejores resultados que facilitándoles a los empleados la posibilidad de expresarse con total libertad en una hoja en blanco.

Al ser el primer interrogante planteado afirmativo, se procede a analizar la Hipótesis Secundarias: referida al grado de inconveniencia de aplicar técnicas grafológicas en los procesos de selección y evaluación de las empresas de la Provincia de San Juan.

Tomando como base el estudio que se realizó sobre las empresas dedicadas al reclutamiento y selección de personal en el Gran San Juan, que utilizan técnicas y procesos sencillos basados en entrevistas directa y test psicológicos en algunos casos, y en función de los resultados expuestos en los párrafos anteriores; se demuestra que la grafología se aplicó sin ningún inconveniente a una empresa del medio local, pese a la incertidumbre y a la resistencia normal que manifiesta todo ser humano al enfrentarse a lo desconocido y a una técnica nueva como la propuesta.

En cuanto a la Hipótesis Terciaria: se puede comentar que a lo largo del desarrollo y aplicación práctica de este trabajo se ha demostrado y corroborado que el análisis de los signos gráficos es una herramienta que puede utilizar el profesional de las Ciencias Económicas como gerente de área de personal o actuando independientemente, como dueño de su propia empresa; permitiéndole obtener una ventaja frente a sus competidores en el manejo, uso y disposición de los recursos humanos.

Si comparamos los resultados obtenidos en el Análisis Psicológico con los obtenidos en el Análisis Grafológico se pueden justificar los ciertos y desmedidos signos de mentira que se apreció en la mayoría de los

trabajadores. Si bien el 95% manifestó explícitamente estar conforme con su trabajo y solo un 37% efectuó críticas, los resultados grafológicos mostraron importantes tendencias de los empleados al conflicto entre compañeros y a problemas comunicacionales con superiores, justamente debidos a desconformidades con su puesto de trabajo.

## 5.2. Recomendaciones.

A través de la información obtenida y la investigación realizada podemos recomendar el presente trabajo para todos los profesionales de las Ciencias Económicas que, ya sea en forma dependiente en una empresa o independiente como dueño de su propia organización, tenga a su cargo la administración de los Recursos Humanos.

En cuanto a la Actuación Profesional, las más importantes recomendaciones que pretende dar a conocer el presente son:

- Tener en cuenta que los Recursos Humanos son el recurso más importante con el que puede contar una organización; por lo que, así como es importante su selección a la hora de ocupar un puesto de trabajo, es también tan o más importante su cuidado durante toda su vida laboral en la organización exigiendo un constante seguimiento y acompañamiento.
  - En cuanto a la grafología, que el profesional aprecie y reconozca las múltiples ventajas y beneficios que se obtienen con el análisis de la escritura en detrimento del aspecto monetario que implica su aplicación.
  - En cuanto a recomendación profesional es muy importante que cada graduado en ciencias económicas que opte por especializarse y dedicarse a los recursos humanos tome conciencia que, al recibirse, no debe ni puede quedarse con los postulados teóricos aprendidos durante el cursado universitario. Debe adquirir habilidades, virtudes y aspiraciones en forma constante, buscando permanentemente la diferenciación respecto de los colegas como una forma de lograr ventajas competitivas que le permitan subsistir en un ambiente netamente competitivo como es el actual. Para esto es necesario tener

iniciativa, capacitarse, estar al tanto de los cambios y actualizaciones que se produzcan en el medio.

- Con relación a las empresas es relevante que las mismas estén abiertas a reclutar jóvenes profesionales con nuevas ideas y técnicas de trabajo que los desprendan de sus sistemas estructuralistas y los lleven a lograr una rentabilidad en un ambiente armónico. Los empresarios deben valorar el potencial de la persona y no sólo la experiencia. Las diferencias con la competencia llevan al éxito y como dice el dicho “El que no arriesga no gana”.

Finalmente debe mencionarse que el profesional en Ciencias Económicas debe usar y aplicar la grafología en la empresa con ética. Siempre con la ayuda de un profesional especializado en el grafo análisis y no debe divulgar bajo ningún aspecto comportamientos que pertenezcan al patrimonio de la vida institucional de la empresa o a la privacidad del empleado, como así también aquellos que no estén en relación directa con las aptitudes solicitadas o evaluadas.

### **5.3. Beneficios a Destacar.**

Por todo lo expresado, se concluye afirmando que el uso y aplicación de la grafología en el área de Personal de la empresa es una herramienta de gran utilidad para la selección, evaluación y manejo de los recursos humanos de la compañía.

El presente trabajo muestra que vivimos en un mundo de constantes cambios y asume que las ciencias económicas tienen mucho de social y poco de exacto, llevando a los profesionales a salir de los moldes y estructuras cuadráticas en que año tras año se han sustentado sus postulados.

Hoy en día se ha demostrado que la rentabilidad no solo está en la eficiencia, permitiendo introducir al profesional en ciencias económicas en las problemáticas que afectan al recurso más importante de la empresa: el hombre. A su vez este debe contribuir al crecimiento sostenido y forjar una sólida cultura organizacional fundada en valores que permitan diferenciarse de la competencia.

Finalmente se detallan brevemente las ventajas y beneficios de usar y aplicar la grafología a los procesos de recursos humanos de la empresa:

- La aplicación de la grafología en los procesos del área de recursos humanos permite ahorrar tiempos y esfuerzos.
- Es una técnica discreta, precisa, objetiva y fácil de ejecutar.
- Diversidad de Aplicaciones.
- Nos permite evaluar a candidatos de cualquier nacionalidad, cualquiera sea su idioma.
- La inversión en grafología laboral puede economizar gastos que surjan con posterioridad como por ejemplo indemnizaciones por despidos o problemas entre los empleados.
- La técnica grafológica es abarcativa permitiendo evaluar a la persona en todos sus aspectos: social, emocional, laboral, intelectual, y personal; lo que lleva a conocerlo en su conjunto.
- El uso del grafo análisis nos permite conocer aspectos y situaciones internas a la empresa que se desconocen que pueden ayudar en la toma de decisiones.
- Nos permite conocer la personalidad de los empleados evitando definir equipos de trabajo conflictivos e incluso personalidades acordes para determinados puestos de ascensión.
- Rapidez en la obtención de los resultados, que pueden ser obtenidos sin que necesariamente se requiera la presencia física del evaluado.
- Los resultados obtenidos son abundantes y de alto grado de fiabilidad.
- Los resultados son válidos y confiables ya que la escritura es una prueba sumamente difícil de manipular, debido a la gran dificultad para falsificar el gran número de rasgos escriturales evaluables en un análisis grafológico.

Como tema para nuevas investigaciones se propone profundizar en los múltiples usos de la grafología laboral, como una solución a los problemas que afectan la empresa del mundo actual para que pese al aspecto monetario los empresarios puedan valorizar sus beneficios y reconocer sus usos.

## 6. ANEXOS.

### 6.1. Anexo I: Instrucciones de la Evaluación.

ELEMENTOS DE TRABAJO: Usted recibirá un sobre con una hoja blanca tamaño A4, un bolígrafo y esta hoja de instrucciones.

INSTRUCCIONES A SEGUIR: Usted deberá escribir en no menos de 10 líneas su experiencia laboral, tiene total libertad para expresarse en la hoja.

A continuación se le brindan algunas preguntas que pueden ayudarlo a escribir las 10 líneas: ¿En qué consiste su puesto de trabajo? ¿Cuáles son los elementos de trabajo con los que cuenta? ¿Está conforme con su trabajo?

Finalmente puede realizar alguna sugerencia o crítica si lo desea.

#### NORMATIVA

1. El escrito debe ser en manuscrito. Esta hoja está escrita en tipología imprenta, *usted deberá hacerlo como está escrita esta línea.*
2. No se preocupe por los errores ortográficos, tampoco por la prolijidad. Si se equivoca tache.
3. Si se le acaba el espacio de la hoja de la vuelta y siga en el otro lado.
4. Es fundamental que al final de lo escrito firme. No hace falta aclaración.
5. No hace falta que se limite a responder las preguntas enunciadas anteriormente.
6. No utilice esta hoja de instrucciones para apoyar la hoja en blanco.
7. Una vez terminado guarde los elementos de trabajo en el sobre y coloque su nombre y apellido en el espacio asignado.
8. Usted está siendo evaluado, es de fundamental importancia su sinceridad, responsabilidad y compromiso. Recuerde esta evaluación es para su bienestar.





## 7. BIBLIOGRAFÍA.

- ÁLVAREZ, Marcela Cristina “Grafología” Artículo recuperado <http://www.holistica2000.com.ar/Terapias-alternativas/-Disciplinas-holisticas/grafologia.html>
- ASOCIACIÓN DE GRAFOLOGOS OFICIALES DE LA REPUBLICA ARGENTINA. Pagina/Apertura <http://www.grafologiaoficial.com.ar/> (2015)
- BÉDUCHAUD, Gabriela. “Grafología, Un Enfoque Psicoespiritual - Símbolos y mensajes en el dibujo y la escritura”, Editorial: Albatros. (2006).
- BOTELLA DE FIGUEROA, Amparo “Grafología y Selección de Personal”. Editorial Masson S.A. (1993).
- CAPRIGLIONE DE VENERUS, Alejandra V. articulo recuperado “Requisitos para la Realización de Informes Grafológicos en el Área de Recursos Humanos” <http://www.grafologiaintegral.com.ar/requisitos.html>
- CAPRIGLIONE DE VENERUS, Alejandra V. articulo recuperado “Las ventajas de utilizar la Grafología como herramienta en el área de Recursos Humanos.”
- CAVALLI, Julio. Julio Cavalli Portal Grafológico / Inicio <http://www.juliocavalli.com.ar/inicio.htm> (2015).
- CHIAVENATO “administración de Recursos Humanos” Editorial: Mac Graw Hill. (2000).
- DESURVIRE, Marcelle “Grafología y Selección de Personal” Editorial: Masson S.A (1993).
- GUARINI, Ada. “Grafología, Técnicas para el Conocimiento de la Personalidad a Través de la Escritura”, Editorial: Planeta S.A.I.C / Booket (2006).
- GRAFOMUNDO “Grafología Laboral” articulo recuperado <http://grafomundo.blogspot.com.ar/2010/03/grafologia-laboral.html> (2010).
- INSTITUTO DE CIENCIAS DEL GRAFISMO (2015), <http://www.grafoanalysis.com/>
- LAHAM, Silvia “Diccionario Grafológico” Artículo recuperado <http://www.silvia-laham.com.ar/grafologia-glosario.htm>
- PRIANTE, Matilda. “Grafología aplicada a la selección y evaluación de Personal” (2005).
- REDER, Felisa articulo recuperado “Grafología Laboral y Personal” <http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyid=9>

- SASHA “Grafología, Los Secretos de la Escritura”, Editorial: Dos Tintas Editores (2005).
- STONER James y FREEMAN Edward “Administración” 6ta edición, Editorial: Prentice Hall (1994).

## SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS

### ÁREA IV – ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

#### 5. Capital Intelectual

**Mariana Saad Giuliano**

[mariana\\_sgi@hotmail.com](mailto:mariana_sgi@hotmail.com)

**CPCE Sgo. Estero**

## 1. Introducción

Desde siempre las organizaciones, en particular aquellas de capital privado, buscan reclutar e incorporar a los "mejores empleados", aquellos que le "aseguren" un desempeño eficiente y eficaz. Sin embargo, esto no siempre resulta sencillo, convirtiéndose a veces en una tarea titánica.

La complejidad de las personas (tanto candidatos como empleadores) dificulta aún más los procesos de selección, los cuales, de no planificarse correctamente pueden reducir su utilidad, implicando costos y esfuerzos sin un beneficio cierto.

En este trabajo se busca abordar un enfoque de selección de personal, a través de la identificación de competencias claves, partiendo del análisis de los puestos a cubrir, para luego proceder a la búsqueda de los candidatos que mejor se aproximen a lo estipulado, indagando y detectando las competencias necesarias para el desarrollo de las funciones.

Así, quienes enfrenten la tarea del reclutamiento, contarán con un soporte válido para respaldar su labor.

Por otro lado, se enfatizará sobre la importancia de la construcción de una guía de competencias y la posterior preparación de la entrevista de selección que posibilite la identificación de las mismas y del perfil motivacional del entrevistado.

Como contrapartida de la selección, se destaca además la utilidad del enfoque basado en competencias como una herramienta imprescindible para la evaluación del desempeño de los trabajadores ya incorporados a una organización, mediante el conocimiento de las habilidades requeridas para cumplir exitosamente con las actividades de un puesto.

Por todo lo expuesto, es que este trabajo busca ser una contribución para todo profesional en Ciencias Económicas que se encuentre frente la tarea de seleccionar o evaluar personal, en entidades públicas o privadas, grandes o pequeñas, ya que le posibilita contar con un sistema objetivo para la toma de decisiones.

5

## 2. La necesidad de contar con recursos humanos de calidad

Es indudable el hecho de que cada organización busca conformar un plantel de calidad, entendiéndose por tal a un grupo de personas que desarrollen sus tareas de la mejor manera, demostrando las actitudes y aptitudes necesarias para llevar a cabo sus actividades y contribuir al logro de los objetivos.

Si bien los seres humanos son por naturaleza imperfectos, ciertas características personales, ya sea innatas o adquiridas mediante su formación académica, profesional o laboral, además de las experiencias propias de vida u otras formas de aprendizaje,

se constituyen en el bagaje con que cuenta cada individuo y que seguramente tendrá influencia en su desempeño organizacional.

Por ello, resulta imprescindible desarrollar estrategias organizacionales prestando atención al análisis del capital intelectual, con un claro entendimiento y determinación de lo que se busca al seleccionar nuevo personal o promover al actual.

Relacionar las capacidades o competencias personales con los requerimientos organizacionales de los puestos facilitará no solo la selección sino la medición de desempeño de los trabajadores. Las personas sabrán qué se espera de ellas y los responsables de recursos humanos podrán fundamentar sus valoraciones o los planes de formación a implementar.

La norma de calidad ISO 9001 (1. Nueva ISO 9001:2015. Recursos humanos, Apartado 6.2), trata sobre los recursos humanos en una empresa.

La mencionada norma establece que la competencia del personal se analiza de conformidad a cuatro factores: la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas por cada persona.

Asimismo, la ISO 9001 establece que la organización debe:

2.1 Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,

2.2 Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,

2.3 Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,

6

2.4 Asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

2.5 Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

Así, se observa que la calidad en la gestión de Recursos Humanos, ya no es solo una cuestión abstracta, sino que, muy por el contrario, es objeto de estudio, análisis y mejora continua.

### 3. La Selección de Personal

Puede definirse al Proceso de Selección como "un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa, tratando además de reducir la subjetividad, apoyando las decisiones en factores medibles y comparables" (Montes Alonso, M. y González Rodríguez, 2006, Pág. 47)

De la definición antes esbozada se desprenden las principales características de un proceso de selección:

- La incorporación de personal adecuado.
- La necesidad del correcto desempeño de la persona en el puesto.
- La reducción de la subjetividad mediante la toma de decisiones sostenida en el uso de factores medibles.

La selección basada en competencias brinda un sistema que busca cumplir con los tres objetivos de la selección de personal.

En los siguientes apartados se profundizaran estos conceptos.

#### 4. Las entrevistas tradicionales

Aun hoy en día es habitual observar la falta de profesionalización en las entrevistas de selección.

7

En muchas organizaciones, en particular las del Estado, el proceso prácticamente es inexistente, o en caso de haberlo, se reduce a un concurso de antecedentes, en el cual el seleccionador se limita a analizar los curriculum vitae de los postulantes y no a realizar una constatación en profundidad de los conceptos allí consignados por el postulante.

Por su parte, en las entidades de capital privado (empresas), el reclutamiento (búsqueda de candidatos) y la selección toman diferentes formas, desde el simple llamado a cubrir una vacante y la decisión de incorporación fundamentada solo en base a los curriculums recibidos, hasta la aplicación de otras formas de selección como los referidos o recomendados, hasta el sistema denominado "headhunting" en la que un cazador de talentos tienta la función de realizar una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente. Generalmente se utiliza para cubrir los puestos gerenciales, buscando en otras organizaciones a quienes han demostrado cumplir funciones similares de manera destacada.

Habitualmente, el proceso de selección se limite a una o más entrevistas con los postulantes, sin hacer uso de alguna técnica o prueba por la cual demostrar la idoneidad y habilidad de los mismos.

Este sistema puede llevar a que los candidatos "preparen" de antemano sus respuestas para las entrevistas (incluso en diversos libros y sitios de internet existen guías para responder de manera satisfactoria tanto a preguntas de selección como a los test de que se utilizan en las entrevistas), distando muchas veces sus aptitudes reales de las requeridas por el puesto, y solo esbozando respuestas preparadas a los fines de poder sortear el proceso de exitosamente, respondiendo lo que piensa logrará un efecto positivo en el entrevistador.

Esta forma de selección elimina la posibilidad de valorar el rendimiento futuro de la persona.

## 5. Enfoque basado en Competencias

La Gestión por Competencias es un enfoque que permite evaluar las habilidades que requiere una persona para ocupar un puesto.

8

Puede definirse a las competencias como un conjunto de comportamientos observables relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización determinados (Pereda, S. y Berrocal, F., 2011, p. 81).

Para determinar la presencia de una competencia en una persona, resulta necesario verificar la existencia simultánea de diferentes componentes:

5.1 Saber: referido a los conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) o de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

5.2 Saber Hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.

5.3 Saber Estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social.

5.4 Querer Hacer: se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

5.5 Poder Hacer: conjunto de factores relacionados con el grado de "favorabilidad" del medio en el que la persona realiza su trabajo.

Todos estos elementos llevan en conjunto al trabajador a demostrar la competencia, es decir, a "hacer".

Y es esta competencia la que resulta observable para los demás, mediante los comportamientos manifestados, permitiendo las evaluaciones de desempeño y la demostración de la idoneidad.

En un proceso de selección basado en competencias, las aptitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto que se quiere cubrir sirven como criterios de selección.

El entrevistador parte del análisis de puestos y los candidatos a ocupar esa posición son evaluados en función de cada una de las competencias que se incluyen en el perfil del mismo.

Luego, se utilizan escalas conductuales, para indicar el nivel de competencia demostrada por el candidato durante el proceso de selección.

9

Utilizar el enfoque basado en competencias no significa reformular completamente el tradicional sistema de entrevistas, sino que lo complementa y perfecciona, mediante la incorporación de una metodología de trabajo personalizada a los requerimientos situacionales.

Sigue siendo fundamental una revisión previa del historial y antecedentes del candidato y la determinación de la compatibilidad motivacional observada en la persona. En este sentido, resulta fundamental determinar el compromiso de la persona con lo que hará, es decir, su propia motivación. Es necesario que la tarea a realizar coincida con sus motivaciones personales.

Entonces, al momento de realizar la guía para la entrevista de selección, deben establecerse preguntas para indagar no solo las competencias sino que es necesario reservar una sección destinada a determinar la motivación del entrevistado para cubrir el puesto.

## 6. Talento y Competencias

El diccionario de la RAE (2. Real Academia de la Lengua Española), define a talento, en su segunda acepción, como la capacidad para el desempeño de algo.

Así, es evidente la similitud entre este concepto y el de competencia.

De acuerdo a la escritora Martha Alles (Alles, M., 2008, p. 33), el verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de los conocimientos y las competencias. Sin embargo, éstas últimas son las que determinarán un desempeño superior.

Las destrezas y conocimientos resultan más fáciles de evaluar y desarrollar. Los rasgos de personalidad, en cambio, requieren un trabajo extra de indagación para poder obtenerse.

Los comportamientos son los aspectos observables de las competencias.

Los conocimientos son muy importantes, y si no se verifican, es muy posible que la persona no pueda realizar su tarea. Sin embargo, sin las competencias no podrá ser un profesional destacado, ni marcar una diferencia.

Las características de la personalidad constituyen la parte no visible de las personas, ya que no es posible observar el interior de un individuo. Lo que se muestra

10

en el actuar son los comportamientos. Por ello, son los comportamientos los que visibilizan las competencias (capacidades).

El observador debe tener una mirada neutra y objetiva para analizar los comportamientos durante el proceso de selección.



Retomando la cuestión del talento, para determinar su presencia se requiere, además de capacidades, el compromiso y la acción; los tres al mismo tiempo. Así, son tres los pilares que deben darse simultáneamente: capacidades (puedo), acciones (actúo) y compromiso (quiero). (Jericó, M., 2001, p. 67 y 68).

Por otro lado, para crear el talento organizativo se necesita:

6.1 Seleccionar personas con capacidades (competencias) acordes a lo que la organización necesita.

6.2 Generar un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización, trabajando en las políticas de retención de talentos.

## 7. Identificación las competencias críticas para un puesto de trabajo

Las competencias son características permanentes de la persona, se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo, estando relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole y tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan (Preciado Sánchez, A., 2006, p. 25).

Así, las competencias se conforman por las características de la personalidad, pero no por cualquiera de ellas, sino por las que llevarán a una persona a tener un desempeño superior o de éxito.

Mediante el análisis de los puestos de trabajo, el seleccionador de personal debe identificar las características o habilidades requeridas en la persona que ocupará ese lugar. Luego, en la entrevista, deberá indagar en las experiencias del postulante, buscando encontrar la presencia de estas competencias.

Así, resulta necesario el establecimiento de una etapa de relevamiento de información previa a la tarea de reclutamiento a fin de desarrollar una guía que permita

11

durante el proceso de selección, identificar y profundizar en las competencias buscadas.

Existen básicamente cinco tipos de competencias buscadas:

7.1 Metacompetencias: son una forma de la inteligencia intrapersonal relacionada con el conocimiento de los aspectos internos de la persona (el acceso a la propia vida emocional, a los sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta). Ejemplos de Metacompetencias son la adaptabilidad, el análisis de problemas, el aprendizaje, la decisión, la energía, la flexibilidad, la independencia, la integridad, el juicio, la resolución, la sensibilidad interpersonal y la tolerancia al estrés.

7.2 Betacompetencias: relacionadas con la ambición profesional, el conocimiento del entorno, la gama de intereses, la innovación/creatividad, el impacto, la orientación al logro, la tenacidad y la toma de riesgos.

7.3 Competencias Operativas: relacionadas con las habilidades necesarias para el trabajo cotidiano. Ejemplos de este tipo de competencias son: el análisis numérico, la atención al detalle, la autoorganización, la comunicación oral, la comunicación escrita, la disciplina, el dominio de la comunicación no verbal, el facilitar y participar en reuniones, la orientación ambiental y el sentido de la urgencia.

7.4 Competencias Interpersonales: analizando las relaciones con otros. Entre estas habilidades se encuentran: la atención al cliente, la capacidad de negociación, la escucha activa, el dominio de los medios audiovisuales, la orientación al cliente, la persuasión, la presentación, la sociabilidad y el trabajo en equipo o la cooperación.

7.5 Competencias Directivas: relacionadas especialmente con las habilidades que deben demostrar aquellas personas que accederán a cargos de mayor jerarquía en la pirámide organizacional. Entre estas competencias se encuentran: el control directivo, la delegación, el desarrollo/apoyo de colaboradores, el espíritu emprendedor, la evaluación de los colaboradores, el liderazgo de grupos y personas, la planificación y organización, la sensibilidad organizacional y la visión.

12

El proceso de selección busca identificar de entre los cinco tipos de competencias, aquellas necesarias para cumplir determinada función, de acuerdo al puesto relevado y a la necesidad de su desarrollo en mayor o menor medidas. Para ello, el entrevistador recurre a preguntas y pruebas de idoneidad aplicadas a los candidatos.

Como preparación para la entrevista, el seleccionador debe determinar dentro del diccionario de competencias (totalidad de competencias posibles), aquellas críticas que debe reunir el postulante. En el caso de un puesto de alto liderazgo por ejemplo, pueden ser requeridas las siguientes competencias: adaptabilidad al cambio, innovación, desarrollo de personas, liderazgo, comunicación, dirección de equipos, ética, justicia, entre otras.

Entonces, una persona con talento para ser un alto ejecutivo deberá tener un alto desarrollo de las mencionadas competencias o un importante potencial para perfeccionar algunas. Esto marcará la diferencia entre un desempeño malo, estándar o superior, sin olvidar la cuota de conocimientos presentes.

Sin las competencias, aun contando con los conocimientos, la persona no podrá llevar adelante su función. En cambio, si posee un alto desarrollo de las competencias y carece de alguno de los conocimientos necesarios, podrá adquirirlos o pedir soporte a algún colaborador.

## 8. La Entrevista de Incidentes Críticos

La entrevista conductual, por competencias o de incidentes críticos se crea luego de un pormenorizado análisis de las competencias requeridas para que el ocupante de un determinado puesto pueda desempeñarse de manera eficiente.

La entrevista por competencias busca determinar la presencia de aptitudes en los individuos al indagar en experiencias pasadas, solicitando que el candidato detalle con la mayor exactitud que le sea posible, la puesta en práctica de acciones que evidencien sus comportamientos.

Las experiencias del pasado a las que refiera la persona entrevistada pueden ser de cualquier ámbito de su vida (tanto profesional, familiar, de relaciones sociales, entorno universitario, entre otras). Siempre se sugiere solicitar ejemplos de situaciones que hayan ocurrido recientemente.

13

El sistema consiste en solicitar al candidato, durante la entrevista, la descripción de acciones concretas, y en particular, la pormenorización de su intervención en ellas, evitando la aparición de respuestas generales, vagas o ambiguas.

Es necesario que en la anécdota del entrevistado se observe con precisión cuál fue su intervención en la situación, para poder predecir cómo se comportará en un futuro.

Es muy frecuente que al indagar en la búsqueda de una competencia se pueden obtener evidencias de otras a través de los relatos narrados por los entrevistados.

Para los postulantes el sistema de selección por competencias implica por lo general algo nuevo, dificultando la aparición de respuestas "preparadas" o discursos estudiados, dando lugar a la reflexión y exteriorización de casos reales con un antecedente y un desenlace concretos.

Por esto, las preguntas deben ser puntuales y directas, buscando respuestas precisas en las que puedan detectarse los comportamientos, actitudes y aptitudes del entrevistado.

Este sistema de entrevistas es muy útil también para conocer los eventos o situaciones que impactan más o menos en las personas, mostrando rasgos de su carácter y personalidad.

Durante todo el proceso se toman notas de lo observado para luego ser volcadas en el informe de competencias detectadas.

## 9. La búsqueda de STARS

Cuando se realizan entrevistas por competencias, el seleccionador busca "respuestas STAR".

Las respuestas STAR refieren a:

### 9.1 ST: Situación o tarea que enfrentó el candidato.

9.2 A: acción realizada por el postulante durante esa situación.

9.3 R: resultados obtenidos con las acciones ejecutadas.

14

Para ello, durante la Entrevista de Incidentes Críticos, el entrevistador busca en las descripciones brindadas por los candidatos muestras de conductas pasadas (experiencias vividas) que se usarán como predictores de conductas futuras en el puesto de trabajo que se pretende cubrir.

Se parte del principio de que “el mejor predictor del comportamiento futuro, es el comportamiento pasado”

Para cumplir con este objetivo, el seleccionador debe prestar mucha atención y escuchar detenidamente las anécdotas narradas por el entrevistado, rescatando el comportamiento demostrado por la persona ante la situación en cuestión.

Algunos aspectos a tener en cuenta en este momento es prestar especial cuidado a las historias contadas en la primera persona del singular y en un tiempo pasado (denotan que las acciones fueron realizadas por el narrador), detectando el comportamiento del candidato en una situación puntual. Deben evitarse las respuestas que supongan una posible reacción ante una hipotética situación futura (técnica que se usa muchas veces en las entrevistas).

Se buscan experiencias en las que la persona haya actuado espontáneamente, y no por estar obligada por otro.

Se denominan “Falsas STARS” a aquellas situaciones en las que en la narración se evidencian sentimiento, opiniones y vaguedades, especialmente si son teóricas u orientadas hacia el futuro.

Las falsas STARS no permiten identificar competencias.

Por ello, el entrevistador debe guiar al entrevistado para que responda de manera clara y precisa a lo preguntado, manteniendo un ambiente relajado y positivo en el que el interlocutor se sienta cómodo.

## 10. Las Pruebas Situacionales – El Assessment Center

Luego de la primera entrevista, en la cual se ahonda en conceptos reflejados por el entrevistado en su Curriculum, y se buscan STARS que demuestren competencias en base a situaciones pasadas, el proceso continúa una fase decisiva para determinar la idoneidad del candidato.

15

La Prueba Situacional es fundamental para observar en la práctica la capacidad del postulante para desarrollar tareas que tendrán que ver con el desempeño del puesto para el cual se postula.

Consiste en simular condiciones reales de trabajo y evaluar el comportamiento del entrevistado.

La preparación de la prueba parte del relevamiento previo que realiza el seleccionador, tanto de las principales tareas relacionadas a un puesto, como de los comportamientos esperados en el futuro empleado al momento de desarrollar su tarea.

Esta instancia también es decisiva cuando se buscan competencias que son difíciles de evaluar en una entrevista, o se necesita complementar la información sobre algunas habilidades críticas, especialmente cuando un candidato tiene experiencia limitada en el trabajo o está buscando un puesto en un nuevo campo.

La prueba de idoneidad sirve además para ratificar o rectificar las competencias detectadas en las primeras entrevistas.

Muchas veces las pruebas versan sobre aspectos específicos relacionados con el manejo de idiomas o ciertas herramientas informáticas. Otras, refieren a la aplicación de conocimientos científicos, técnicos o profesionales frente a una situación en particular. También se trabaja con juegos de roles en los que el entrevistado debe demostrar sus aptitudes ante situaciones simuladas de trabajo.

El Assessment Center es un tipo especial de prueba en la que participan varios evaluadores con la presencia de múltiples ejercicios de evaluación. En esta experiencia práctica se evalúa el comportamiento.

Sus aplicaciones más importantes son la selección de personal, la evaluación de desempeño – potencial, la detección de necesidades de capacitación y la selección de candidatos internos para programas de management y otros.

#### 11. Evaluación de Información obtenida en el Proceso de Selección

Luego de realizadas la entrevista de análisis de currículum y búsqueda de competencias y de implementada la prueba situacional, el entrevistador procede a evaluar la información obtenida, calificando al grado de presencia de las competencias buscadas en cada postulante en:

16

5.- Mucho más que aceptable 4.- Más que aceptable 3.- Aceptable 2.- Menos que aceptable 1.- Mucho menos que aceptable 0= sin información

Trabajando de esa manera, se llega a una puntuación consensuada por cada competencia, describiendo los puntos fuertes y débiles de cada candidato que participó en el proceso, y sugiriendo la decisión de contratación o no, luego de comparar a cada postulante con el “perfil de competencias diseñado”.

Muchos especialistas manifiestan que si una `persona no tiene una competencia fundamental para un determinado puesto es mejor asignarle otra tarea o prescindir de ella. Sin embargo, y salvo casos muy extremos, si la persona demuestra un grado, aun siendo mínimo de la competencia requerida, se puede trabajar para que la mejore.

Esto requiere tiempo, esfuerzo y dedicación, tanto de la organización como del empleado.

Por ello, si bien es cierto que las competencias "se tienen o no", es igualmente cierto que las personas pueden trabajar sobre ellas para lograr algún grado de mejora, aunque esto muchas veces no resulta sencillo. En este sentido, las organizaciones pueden promover en sus empleados el desarrollo de aquellas que consideran fundamentales para su funcionamiento, en pos de poder luego establecer mecanismos de promoción interna.

## 12. Implementación de la metodología en Santiago del Estero

En Santiago del Estero, la implementación de la Selección de Personal basada en Competencias es un sistema que comenzó a desarrollarse hace muy poco tiempo.

Actualmente, son muy pocas las consultoras o los profesionales dedicados a los recursos humanos que la utilizan tanto en sus procesos de selección como en los de evaluación del desempeño (valorando y premiando la gestión de las personas).

17

Para el presente trabajo se contactó a la consultora en Recursos Humanos más grande de la Provincia, en cabeza de su director, quien comenta que es una metodología que presenta grandes ventajas y brinda resultados extraordinarios.

Ha permitido desarrollar evaluaciones e informes a las empresas sobre los candidatos detectando habilidades que incluso los mismos postulantes muchas veces no destacaban como propios.

Si bien requiere un trabajo adicional y complejo, tanto de análisis de puestos como de condiciones personales, para poder encontrar al "mejor candidato", la relación costo-beneficio es altamente positiva.

La metodología de selección basada en competencias permite detectar las condiciones particulares de las personas (tanto de personalidad como de conocimientos) que desempeñaran un determinado rol en la organización, disminuyendo los riesgos, y respaldando el trabajo del seleccionador, quien brinda en sus informes los fundamentos del por qué se recomienda la elección o promoción de un candidato.

## 13. Conclusiones

El presente trabajo buscó dar difusión y promover un sistema de selección de personal en el que el entrevistador cuenta con un mayor sustento al momento de tomar su decisión de contratar o sugerir la contratación de una persona.

Es un enfoque completo que combina conocimientos, experiencias y destrezas.

Todas las personas cuentan con un conjunto de conocimientos y de habilidades. Entre los primeros existen aquellos relacionados con los estudios que haya realizado la

persona hasta los saberes adquiridos a lo largo de su vida en diferentes ámbitos y que pueden, a prima facie no tener relación o ser aplicables a un trabajo, a la cotidianidad del mismo, pero sí ser utilizados en algún momento para resolver situaciones puntuales.

Lo mismo sucede con las competencias, ya que cada individuo posee un conjunto de competencias, algunas de las cuales usará para su trabajo y otras que no le serán necesarias.

18

Lo importante es que, cuando una persona es seleccionada para un trabajo, pueda combinar sus conocimientos y competencias, adaptándolas a las requeridas para esa posición.

Desarrollar un enfoque de selección de personal basada en competencias puede constituir un inicio para que las organizaciones comiencen a replantear sus sistemas de contratación y/o promoción, y así tratar de reducir las decisiones equivocadas.

Nunca debe perderse de vista que cada selección es única y particular y que existen diferentes variables que la afectan, por ello es necesario afrontar cada nueva búsqueda con compromiso, trabajo y dedicación.

## ÁREA IX – ÉTICA, POLÍTICA Y EDUCACIÓN PROFESIONAL



## LA INFLUENCIA DE LA UNIVERSIDAD EN EL DESARROLLO PERSONAL DEL JOVEN PROFESIONAL COMO EMPRENDEDOR

ÁREA IX – ÉTICA, POLÍTICA Y EDUCACIÓN PROFESIONAL  
Tema 3. Prácticas profesionales.

**Carmona Yesica Marisil**

[marisilcarmona@yahoo.com](mailto:marisilcarmona@yahoo.com)

**Zaracho Iván Ezequiel**

[zaracho.02@gmail.com](mailto:zaracho.02@gmail.com)

**CPCE Misiones**

### **Introducción:**

En primera instancia se debe definir a un emprendedor, que puede ser visto de un modo rudimentario y básico como una persona que desea cambiar al mundo o al menos parte de él, pero que para hacerlo previamente es necesario buscar el cómo y recorrer ese camino, desde el planteo propuesto visto desde las ciencias económicas significa construir un modelo de negocios sustentable.

Es decir que no basta solo con tener una idea y la formación impartida desde la Universidad para elaborar un proyecto, sino que se debe dar un paso más, uno fundamental, donde todos los riesgos y dudas sean cubiertos desde la formación adquirida y este paso no es otro aquel que la implementación de la idea y el proyecto.

Visto desde el punto social, conlleva esto un gran efecto dinamizador, porque lleva a satisfacer las necesidades de un cliente, a lograr que alguien tenga un trabajo, que algún proveedor venda algo, en definitiva, a generar una dinámica positiva en la sociedad.

Ahora bien, es necesario adentrarse en los tópicos de la investigación e indagar si realmente desde la Universidad se logra forjar a un emprendedor, visto ellos desde la formación, la imaginación, la visión y el espíritu que debe reunir este como tal.

Es menester señalar que en este trabajo se pretende marcar claramente las diferentes decisiones que el joven profesional puede desempeñar en el ámbito laboral o en su desarrollo personal, destacando tres de ellas: ser emprendedor, trabajar en relación de dependencia o desempeñarse en un autoempleo. Se entenderá a la primera no solamente como una profesión o un trabajo, sino más bien como una cultura, cualidad, conocimiento o habilidad que tiene una persona para gestionar un proyecto en concreto con un espíritu de innovación, responsabilidad y autonomía. En tanto, la segunda se refiere a aquel trabajo que una persona realiza bajo la subordinación y en beneficio de otra persona a cambio de una retribución. Y la tercera se interpreta como el trabajo que se realiza en un estudio contable o consultora.

En base a lo descripto anteriormente se pretende como hipótesis de este ensayo demostrar que la Universidad influye en el desarrollo personal del joven profesional<sup>79</sup> en sus decisiones de ser emprendedor o de optar por un trabajo en relación de dependencia o autoempleo.

---

<sup>79</sup> Contador Público, Licenciado en Economía o Licenciado en Administración con no más de 32 años, matriculado o no.

Por lo tanto, el objetivo principal de este trabajo es indagar el grado en que la Universidad influye en el desarrollo personal al momento en que el joven profesional tiene la oportunidad de decidir por un trabajo (sea este en relación de dependencia o autoempleo), o ser un emprendedor.

También aspiramos a relevar las expectativas emprendedoras de los Jóvenes Profesionales al momento de ser estudiantes en la Universidad e indagar y relevar si la Universidad fomenta la actividad emprendedora.

Para el siguiente trabajo, se utilizó como universo objeto de estudio a todos aquellos profesionales que reúnan los requisitos de “Jóvenes” que residan en Misiones, siendo éstos también las unidades de análisis propiamente dicho.

Cada unidad de análisis contestará una encuesta previamente diseñada, en donde responderá previamente acerca de preguntas generales, y sucesivamente la encuesta misma guiará al Joven Profesional a la categoría que corresponda (emprendedor, dueño de estudio contable, empleado en relación de dependencia), gracias a la tecnología de Google Forms.

Para ello se requirió la planificación previa de las actividades de observación de los hechos, recolección de datos, análisis, comparación, interpretación y descripción de los mismos.

El estudio temporalmente es de tipo transversal puesto que el interés es la descripción presente.

Las fuentes de datos utilizadas fueron recaudadas principalmente a través de la investigación de campo, fuentes primarias, ya que la recolección de datos se realizó en forma directa de la realidad, a través de un cuestionario web auto administrado, mediante él se obtuvo una interpretación de los hechos de forma tal se pudo analizar la hipótesis planteada en vistas de verificar si los sujetos en estudio se ven influenciado de manera positiva o negativa.

Entendiendo esta influencia como positiva en el caso de que los promueva o incentive a seguir emprendimientos, o negativa en cuyo caso el egresado entienda que el paso por la Universidad solo lo lleve a un trabajo sea este en relación de dependencia o autoempleo.

El relevamiento consistió en una muestra de 102 encuestados. Todos eran graduados en ciencias económicas de las Universidades con sede en Misiones o residentes en el ejercicio de la profesión en Misiones, siendo matriculados o no.

También se recurrió a examinar el marco institucional existente en diversas Universidades y diversas fuentes bibliográficas, fuentes secundarias, realizando un estudio profundo y exhaustivo de la materia estableciendo la factibilidad del modelo.

Metodológicamente el enfoque de estudio es cualitativo y cuantitativo, ya que se evaluó las características de emprendedores presentes en distintos jóvenes egresados de grado en ciencias económicas residentes en la provincia de Misiones.

El lector se va encontrar con una mirada de como la Universidad impacta en las decisiones de sus graduados. Lo que se desea es que se sumerja en un análisis profundo de los factores que influyen el desempeño personal del joven profesional como emprendedor, arrancando desde la base de la Universidad en adelante.

## **Desarrollo:**

### **Marco teórico:**

La Universidad forma profesionales constantemente dándoles a estos la posibilidad de tener un desarrollo personal exitoso, marcándole pautas y criterios necesarios para ser personas de bien con cualidades únicas.

En este ensayo se pretende marcar visiblemente las diferentes maneras mediante la cual el joven profesional se puede desempeñar en el ámbito laboral o en su desarrollo personal, destacando tres de ellas: ser emprendedor, trabajar en relación de dependencia o desempeñarse en un autoempleo. A continuación, se explica brevemente cada uno de ellos:

#### *Emprender*

Es la acción de una persona que trabaja para ella misma y que genera sus propios ingresos. El término emprendedor, deriva del francés entrepreneur, describe a un individuo que organiza y opera una o varias empresas, asumiendo de tal manera cierto riesgo financiero en ello.

Para el presente trabajo, se considera al emprendedor no solamente como una profesión o una manera de desenvolverse en el ámbito laboral, sino más bien vemos como ser “emprendedor” puede ir más allá, y ser considerada mucho más.

Los emprendedores de verdad, los que nacen emprendedores son espíritus libres, que tienen una genuina e incontrolable vocación por hacer que las cosas sucedan. Transitan de modo fluido entre el mundo de las ideas y de las acciones. Entienden que no se trata solo de negocios, sino de una filosofía de vida.

#### *Autoempleo:*

El autoempleo es la actividad de una persona que trabaje para ella misma de forma directa en un negocio o un oficio de su propiedad, que las dirige, gestiona y que obtiene ingresos de las mismas.

Dentro el concepto de autoempleo suele incluirse a un trabajador autónomo, contratado por honorarios y por la naturaleza de su labor o por su nivel de

especialización. Es en este último caso que se incluye a las profesiones liberales representados para el fin de este trabajo como estudio contable o consultora.

### *Trabajo en relación de dependencia*

Es cuando una persona pone a disposición de otra -entiendes como empleador- su fuerza de trabajo, llevando a cabo actos, prestando servicios o ejecutando actividades u obras a cambio de una retribución, durante un plazo preestablecido.

En el marco legal, el derecho laboral ampara las relaciones laborales y presenta ciertas características que describen su contenido y esencia. Entre las principales se puede mencionar:

-El vínculo existente en las relaciones laborales es de subordinación en los planos económico, técnico y jurídico.

-El objeto de la relación laboral es el trabajo personal, ya sea libre o por cuenta ajena.

-Las partes intervinientes en la relación laboral establecen ciertas normas por medio de la negociación colectiva, conocidos como convenios colectivos de trabajo.

-Fundamentando que el trabajador está en constante subordinación e inferioridad de condiciones se le brinda un marco protector dentro de la legislación vigente.

- La legislación argentina otorga tanto al empleador como al trabajador derechos y obligaciones, necesarias para asegurar el bienestar de la organización y el correcto desempeño del giro de operaciones (Ley 20.744).

### **Justificación y antecedentes**

Durante el paso de los años son varias las investigaciones que se han realizados respecto al tema en cuestión, analizando desde la perspectiva del alumno, de la Universidad, como así también del graduado. Dichos estudios dan por resultados diferentes teorías, se podrían citar:

Liseras, Natacha y Gennero de Rearte Ana María.<sup>80</sup> Analizan la creación de empresas entre los graduados de la Universidad Nacional de Mar del Plata, en aquellas carreras cuya currícula está ligada al conocimiento tecnológico y empresarial, reconociendo que no existen en esta Universidad programas de formación orgánicos

---

<sup>80</sup> Gennero de Rearte, Ana María; Liseras, Natacha; Graña, Fernando Manuel y Baltar, Fabiola (2006). Dónde adquieren sus competencias y qué tipo de empresas crean los graduados universitarios. Comunicación presentada en XI Reunión Anual de la Red PyMEs-MERCOSUR, Tandil [ARG], 27-29 septiembre 2006. ISBN 950-658-175-4.

en emprendedurismo. Estudiaron a las organizaciones que actúan como incubadoras de competencias entrepreneuriales, el tipo de emprendimientos creados, así como los resultados obtenidos por las nuevas firmas.

Lafuente, A. y Salas, V.<sup>81</sup> Exponen que la vocación y demás capacidades como emprendedores se desarrollan en el ámbito laboral.

Schiersmann, S., Graña F. y Liseras N.<sup>82</sup> analizan los distintos factores asociados a la creación de empresas por parte de estudiantes universitarios en el ámbito de la provincia de Buenos Aires y Capital Federal.

Robinson y Sexton<sup>83</sup>, tratan de demostrar en su trabajo que los autoempleados tienen más años de educación formal que los empleados asalariados.

Kantis, H., Postigo, S., Federico, J. y Tamborini, F.<sup>84</sup> Plantean la “sociedad del conocimiento” que son nuevas empresas fundadas por graduados universitarios asumiendo que ejercen un rol crítico como agentes de cambio; muestran que la mayoría de los emprendedores más dinámicos son graduados universitarios. Los resultados de esta investigación se centran en ampliar el conocimiento sobre el proceso emprendedor en América Latina con especial foco en los aspectos más distintivos que caracterizan la emergencia de nuevas empresas fundadas por graduados universitarios.

### **Fundamentación del tema:**

Por lo expuesto anteriormente, y en base a las relaciones personales o profesionales que se instauraron con colegas de distintos ámbitos de la profesión, de la observación del desempeño personal y del largo camino de las personas que desean obtener un título profesional en la Universidad, se puede decir que son varios los ambientes y factores que influyen al momento que una persona toma la decisión de emprender un negocio. Entre los más importantes se podría nombrar no solo a la Universidad sino también a la familia, amigos, trabajo, estrato social, Estado, entre otros.

<sup>81</sup> Lafuente, A. y Salas, V. (1989): “Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms”, *Strategic Management Journal*, VOL. 10, núm. 1, pp. 17-30.

<sup>82</sup> Schiersmann, S., F. Graña y N. Liseras (2002). “Vocación emprendedora en alumnos universitarios: el caso de la Facultad de Cs. Económicas de la UNMdP y FASTA”. 7ª Reunión Anual Red PyMEs Mercosur.

<sup>83</sup> Peter B. Robinson and Edwin A. Sexton (1994). “The effect of education and experience on self-employment success”. *Journal of Business Venturing*, 1994, vol. 9, issue 2, pp 141-156.

<sup>84</sup> Kantis, H., Postigo, S., Federico, J. y Tamborini, F. (2002b). El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina [consultado 20 Jun 2013].

Entonces por qué solo concentrarse en el ámbito Universitario, para determinar si en el momento final de su carrera toma la decisión de emprender o trabajar; si puede que otros factores ya hayan determinado dicha decisión. El análisis resulta evidente si se considera que en esta etapa el profesional cuenta con todas las herramientas básicas para llevar a cabo distintos tipos de emprendimientos.

De igual manera se debe reconocer la importancia de varios factores, cual puede ser uno entre muchos, el capital inicial necesario para toda inversión, pero teniendo presente los distintos programas y subsidios otorgados a tasas favorables (algunos programas del Gobierno son a tasa 0% y no reembolsables) y las distintas líneas de financiamiento actuales de los bancos, no resulta un problema insoslayable como en otros tiempos.

Por lo tanto, debe considerarse que el sujeto en estudio se encuentra en su punto óptimo. El cual puede encontrar en la actividad de emprender una herramienta sustituta o alternativa de empleo y de esta forma contar con un abanico más variado a la hora de enfrentarse a un mercado laboral en constante cambio.

Otro aspecto relevante es el Plebiscito en Suiza, a través de un referendo se consultó la posibilidad de un ingreso incondicional para toda la población de 2500 Francos Suizos al mes para cada adulto y 625 Francos por cada niño.

Entre los distintos motivos que la promovieron, uno de los principales es la falta de empleo ante el avance constante de la tecnología y la consecuente automatización de los procesos. Esto se tomó en distintos medios, como en un futuro la tecnología de manera directa afecta la falta de puestos de trabajos.

Haciendo un paralelismo no se puede dejar de tener en cuenta que esto también impacte a la profesión en un mediano o largo plazo, viendo algunos efectos ya en el presente, siendo la labor en específico del contador, reemplazado por formularios on-line o aplicativos que con un poco de práctica el contribuyente mismo puede completar.

### **Población, Recolección de Datos y Características de la Muestra.**

La población, seleccionada como fuente primaria en la recolección de datos para este estudio, se delimito al ámbito de los jóvenes profesionales en ciencias económicas de las carreras grado, residentes en la provincia de Misiones.

La recolección de datos se sistematizo a través de una encuesta web, que fue difundida entre los meses de abril a julio del año 2017, a través del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, las Facultades de Ciencias Económicas de las distintas Universidades con sedes en Misiones y de la WEB.

Se optó por esta metodología para el relevamiento y recolección de datos por su bajo costo, ser de respuesta rápida y de fácil implementación, haciendo posible acceder a individuos que viven en cualquier punto de la provincia. En particular, este tipo de encuestas suele privilegiarse cuando una gran parte de la población es accesible por este medio, como es el caso de los graduados universitarios<sup>85</sup>.

La desventaja es que la muestra obtenida por este método es no probabilística –al desconocerse la probabilidad a priori de selección de cada individuo– y los respondientes constituyen un panel auto-seleccionado, susceptible de sesgo muestral. Se trata de una muestra por conveniencia (convenience sample), que limita el análisis posterior de la información, no pudiendo estimarse una tasa de graduados emprendedores ni aplicar los métodos clásicos de inferencia<sup>86</sup>.

Sin embargo, el estudio de Morpew y Williams (1998), llega a la conclusión que ni el género ni la edad de los individuos afectan las preferencias por responder las encuestas electrónicas, aún cuando no puede afirmarse que no existan diferencias entre el grupo que responde y el que no, si las mismas son pertinentes al tipo de información que se está recolectando<sup>87</sup>. Tanto el tamaño de la muestra como el hecho de que su composición por género no difiere de la poblacional, son indicios acerca de la representatividad de la misma. Ello la constituye en una buena fuente de información para analizar las características.

En estas condiciones la muestra recolectada ascendió a 102 encuestados.

A continuación, se presenta distintas clasificaciones que ayudaran a interpretar los factores que influyen a un joven profesional a volcarse a trabajar en relación de dependencia, al ejercicio liberal de la profesión o a iniciar un emprendimiento, como ser los datos demográficos, carrera estudiada, facultad en la que se formó, entre otros.

## **Análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta**

### **Sexo**

Hombre

---

85 Schonlau, M. *et al.* (2003), "A comparison between responses from a propensity-weighted web survey

and an identical RDD survey", *Social Science Computer Review*, 21 (10): 1-11.

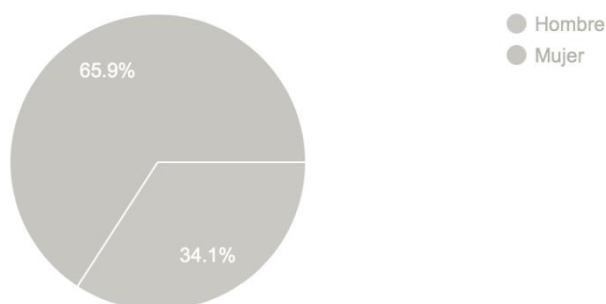
86 Schonlau, M. (2004), "Will web surveys ever become part of mainstream research?", *Journal of Medical*

*Internet Research*, Editorial, 6 (3): 31.

87 Ver Kawasaki y Raven (1995), citado en Morpew y Williams (1998).



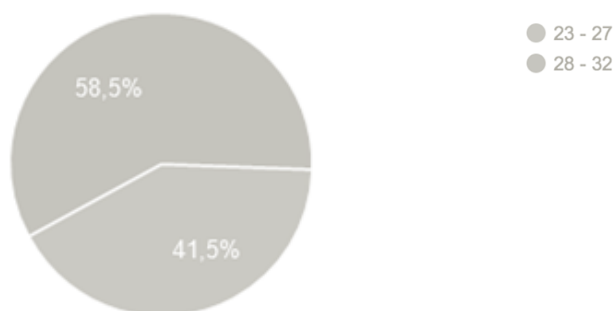
## Mujer



## Edad

23 – 27

28 - 32



En primera instancia, se coincide con los estudios de Morphey y Williams (1998), los cuales llegan a la conclusión que ni el género ni la edad de los individuos afectan las preferencias por responder las encuestas electrónicas, aun cuando no puede afirmarse que no existan diferencias entre el grupo que responde y el que no, si las mismas son pertinentes al tipo de información que se está recolectando<sup>88</sup>. Tanto el tamaño de la muestra como el hecho de que su composición por género no difiere de la poblacional, son indicios acerca de la representatividad de la misma. Ello la constituye en una buena fuente de información para analizar las características.

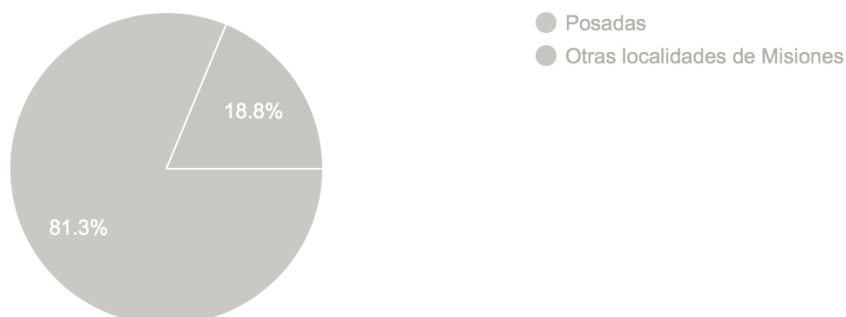
<sup>88</sup> Ver Kawasaki y Raven (1995), citado en Morphey y Williams (1998).



## Lugar de residencia actual

Posadas

Otras localidades de Misiones



Del total de las muestras obtenidas en cuanto a la residencia se observa que el 81,3% se concentra en Posadas y un 18,8% (el sistema redondea automáticamente) en el resto de la provincia, se arriban a estas cifras por varias causas, como ser la mayor población existente, mayor asentamiento de industrias y comercios, el hecho de que la mayorías de las Universidades poseen sede en Posadas, no ocurriendo lo mismo en el resto de la provincia, pudo haber influido también la mayor difusión de la encuesta en esta ciudad.

## Carrera

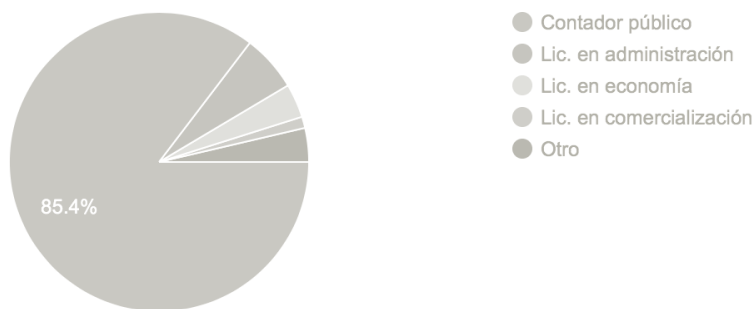
Contador público

Lic. en administración

Lic. en economía

Lic. en comercialización

Otro

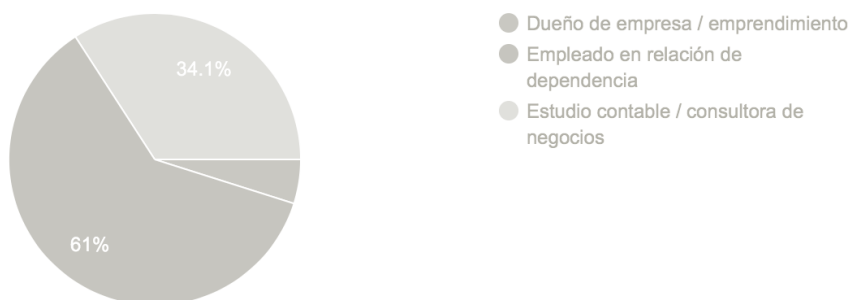


Tomando la muestra relevada este arrojo que en relación de la carrera el 85,4% de los egresados son Contadores Públicos, en tanto el resto ha optado por otras carreras.

### ¿Cómo te desempeñas laboralmente?

Dueño de empresa / emprendimiento

Empleado en relación de dependencia

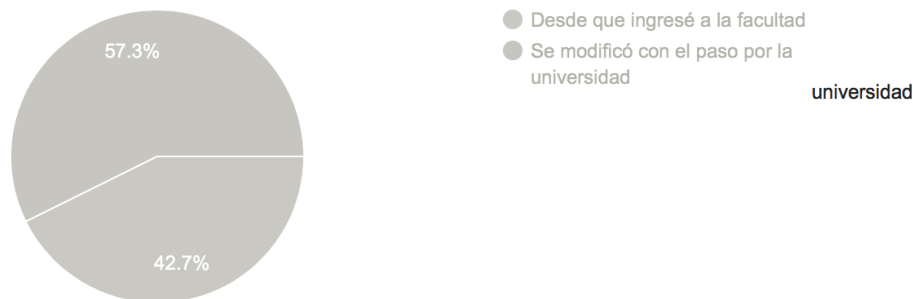


Estudio contable / consultora de negocios

De los egresados encuestados solamente el 4,9% pudieron llevar a cabo un emprendimiento propio o ser dueños de su propia empresa, en tanto que el 34,1 trabaja en estudio contables o consultoras de negocios.

### Con respecto a la respuesta anterior, ¿lo habías decidido desde que ingresaste a la Universidad o modificaste tu decisión?

Desde que ingresé a la Universidad



### Se modificó con el paso por la Universidad

Del análisis de la muestra seleccionada el 57,3% de los jóvenes profesionales modifico su expectativa de donde se desempeñaría laboralmente luego de ingresar a la Universidad. Es decir, la Universidad influyo significativamente en la decisión del desarrollo personal y laboral.

### ¿Por qué cambiaste tu decisión?

Nunca cambié

La Universidad me hizo cambiar

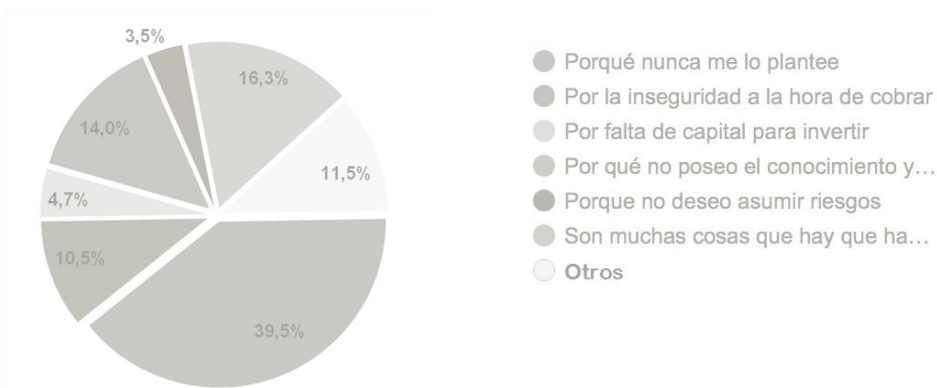
La familia me incentivó a cambiar

Razones de fuerza mayor (fracaso, formé una familia, por la economía, etc)

Falta de motivación

Falta de oportunidad

Otra



Del grupo encuestado de jóvenes profesionales en relación de dependencia que no lograron ser emprendedores, al consultarles porque cambiaron su decisión el 39,5% manifestó nunca habérselo planteado, el 16,3% porque son muchas cosas que hay que hacer, el 14% por no poseer los conocimientos necesarios, entre otros factores.

## DUEÑO EMPRESARIO/EMPRENDEDOR

### ¿Por qué razón sos empresario/emprendedor?

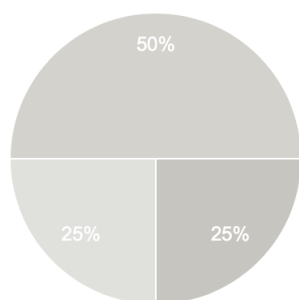
Heredé la empresa de la familia

Libertad financiera

Por el conocimiento y las herramientas necesarias para lograr cumplir mi objetivo

Por los desafíos

Para resolver problemas sociales



- Heredé la empresa de la familia
- Libertad financiera
- Por el conocimiento y las herramientas necesarias para lograr cumplir mi objetivo
- Por los desafíos
- Para resolver problemas sociales
- Libertad en el manejo de horarios

Libertad en el manejo de horarios

El análisis de la encuesta permitió observar que del total de la muestra el 50% de los jóvenes profesionales que se desempeñan como empresarios/emprendedores son por motivos que heredaron la empresa de la familia, por el otro lado el 50% restante respondió que es emprendedor por dos motivos que empatan al momento de la decisión uno por la simple motivación de lograr una libertad financiera (25%), mientras que el otro lo logro por su conocimiento propio del tema (25%).

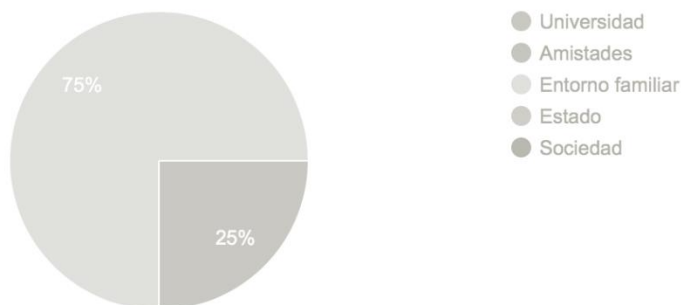
### ¿Qué ámbito influyó mayormente en tu decisión de cómo desenvolverte?

Universidad

Amistades

Entorno familiar

Estado  
Sociedad



De lo observado en la muestra se determina que 75% de los jóvenes profesionales encuestados que hoy en día se desempeñan como emprendedores/empresarios reconoce que se debe a una influencia del entorno familiar, cabe aclarar que la mayoría de los encuestados en este grupo heredaron la empresa o trabajan empresas familiares. Mientras que el restante 25% han modificado sus decisiones por la Universidad, siendo esta una influencia muy importante y positiva para el desarrollo personal y laboral del graduado.

**¿Te gustaría que la Universidad te forme mejor con respecto a negocios y empresas?**

- Si
- No
- Fue suficiente

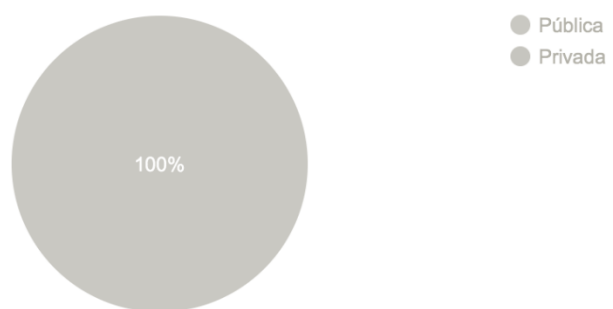


De lo observado la mayoría creen que la Universidad debería formar mejor en el área de negocios y empresas.

**¿En qué Universidad te has recibido?**

Pública

Privada



**¿Por qué no querías ser empleado en relación de dependencia?**

Lo asocio a mi personalidad, me gustan los desafíos

Para que no me impongan objetivos de otros

Porqué me gusta la libertad en las decisiones

Por la disponibilidad horaria

Por la mayor rentabilidad



Del estudio realizado del total de los jóvenes profesionales encuestados que hoy en día se desempeñan como emprendedores/empresarios nos permite reconocer que: la



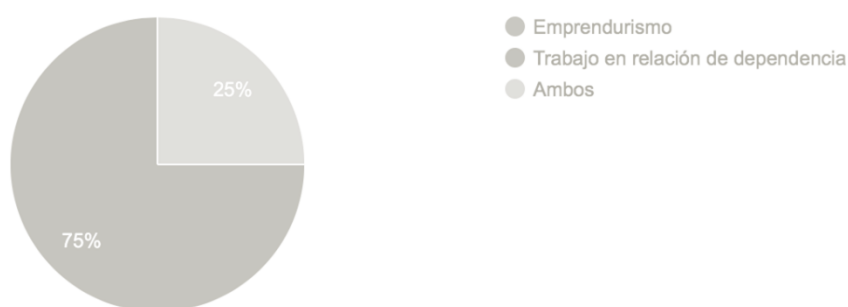
personalidad, él no querer que le impongan objetivos de otros, la libertad en las decisiones y el deseo de tener mayor rentabilidad son los principales motivos porque éstos no querían desempeñarse en relación de dependencia.

**¿Crees que las Universidades apoyan e impulsan el emprendedurismo o el trabajo en relación de dependencia?**

Emprendurismo

Trabajo en relación de dependencia

Ambos



Del ensayo realizado del total de los jóvenes profesionales encuestados que hoy en día son emprendedores/empresarios, el 75% consideran que la Universidad apoya al trabajo en relación de dependencia y solo un 25% reflexionan que apoya o impulsa a emprender como también el trabajo dependiente.

**PROFESIONAL EN RELACION DE DEPENDENCIA**

**¿Qué lo motiva a trabajar en relación de dependencia?**

Estabilidad financiera

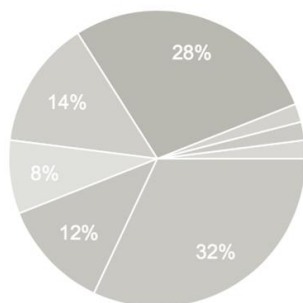
Me gusta la idea de hacer carrera dentro de un espacio seguro

Me gustan los desafíos del lugar donde trabajo

Me ofrecieron un buen puesto con posibilidad de trayectoria

## Es solo momentáneo

Otro



- Estabilidad financiera
- Me gusta la idea de hacer carrera dentro de un espacio seguro
- Me gustan los desafíos del lugar donde trabajo
- Me ofrecieron un buen puesto con...
- Es solo momentaneo
- Es que no tengo posibilidad aun de...
- Quiero hacer bien mi trabajo y esta...
- Falta de opciones laborales

Del total de los encuestados de los jóvenes profesionales que ejercen la profesión en relación de dependencia respondieron: un 32% consideran que trabajan en forma dependiente por una cuestión de estabilidad financiera, el 28% lo hace de manera momentánea, es decir hasta que se dé algo mejor. Y los restantes creen que lo hacen por los desafíos del lugar de trabajo y la idea de hacer carrera dentro de un espacio seguro, entre otros.

## ¿Qué ámbitos han mayormente influido en tu decisión de trabajar en relación de dependencia?

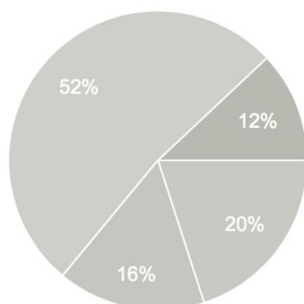
Escuela/Universidad

Familia

Amigos

No disponer de dinero

Estado



- Escuela / universidad
- Familia
- Amigos
- No disponer de dinero
- Estado

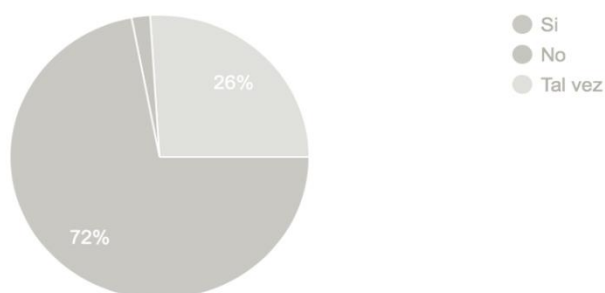
Del total de los encuestados de los jóvenes profesionales que ejercen la profesión en relación de dependencia lo han hecho principalmente por no disponer de dinero (52%), el 20% considera que fue influenciado por su formación en la Universidad. Y los restantes se debe a ámbitos de la familia y Estado.

### ¿Te gustaría ser empresario o emprendedor?

Si

No

Tal vez



Al entrevistar a los jóvenes profesionales que trabajan en relación de dependencia surge que el 72% de los entrevistados le gustaría ser empresario o emprendedor.

### ¿Por qué razón no eres empresario/emprendedor?

Porqué nunca me lo planteo

Por la inseguridad a la hora de cobrar

Por falta de capital para invertir

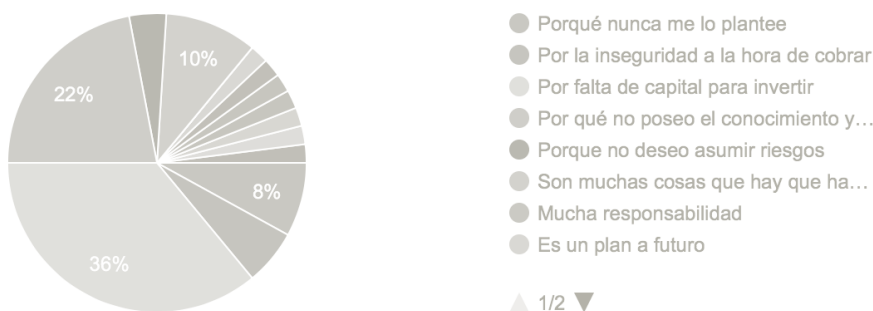
Porque no poseo el conocimiento y las herramientas necesarias para lograr cumplir mi objetivo

Porque no deseo asumir riesgos

Son muchas cosas que hay que hacer para lograrlo

Mucha responsabilidad

Otro



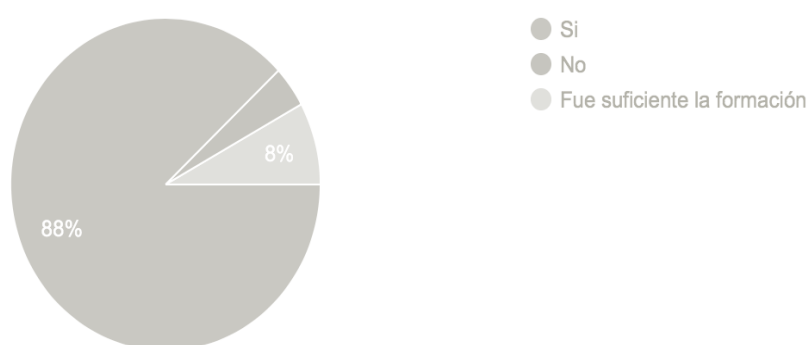
Al preguntársele a este mismo grupo por que consideran que no han logrado ser empresario/emprendedor un 36% lo atribuyo a que no contaban con el capital suficiente para hacerlo, en tanto un 22% respondió que esto obedecía a una falta de conocimiento para llevarlo adelante, entre otras causas también atribuyen esto a la gran cantidad de cosas que demanda ser emprendedor 10% y porque tampoco nunca se lo plantearon 8%.

### ¿Te gustaría que la Universidad te forme mejor con respecto negocios y empresas?

Si

No

Fue suficiente la formación

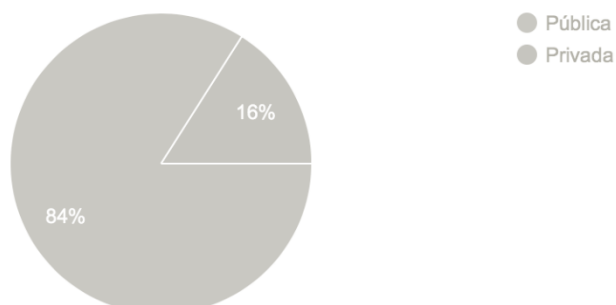


En consonancia con las causas del punto anterior, se realizó la consulta si les gustaría que la Universidad los forme mejor en materia de negocios y empresas, la respuesta fue rotunda el 88% de los encuestados respondieron afirmativamente a la premisa.

### ¿En qué Universidad te has recibido?

Pública

Privada



### ¿Crees que las Universidades apoyan e impulsan el emprendedurismo o el trabajo en relación de dependencia?

Emprendedurismo

Trabajo en relación de dependencia

Ambos



Al realizar la consulta si la Universidad tendía a apoyar y promover el emprendedurismo o el trabajo en relación de dependencia el 58% de los encuestados respondieron que apoyaba y promovía ambos, un 32% se inclinó por el trabajo en relación de dependencia y el restante 10% por el emprendedurismo.

### DUEÑO DE ESTUDIO CONTABLE/CONSULTORA

### ¿Qué lo motiva a trabajar como dueño de estudio contable/consultora?

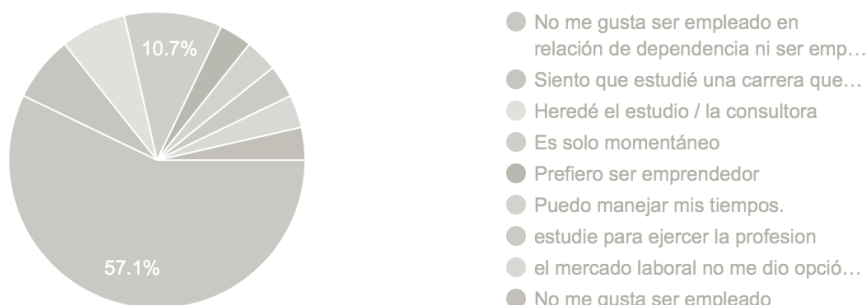
No me gusta ser empleado en relación de dependencia ni ser empresario

Siento que estudié una carrera que no ofrece alternativas

Heredé el estudio/ la consultora

Es solo momentáneo

Al centrarse el estudio en los jóvenes profesionales que poseen estudios contables o



consultoras, se infiere en los motivos que los llevaron a optar por este camino, un 57,1% asintió a que no les gustaba ni ser empleados ni emprendedores, en tanto un 10,7% indico que lo hacían temporalmente, destacándose estas como las repuestas más usuales.

### ¿Qué ámbitos han mayormente influido en tu decisión de cómo desenvolverte profesionalmente de esta manera?

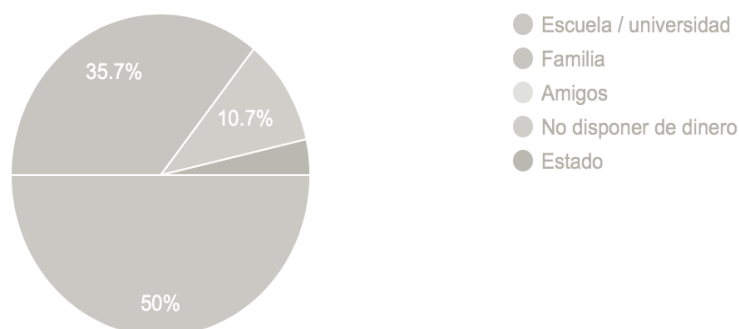
Escuela/Universidad

Familia

Amigos

No disponer de dinero

Estado



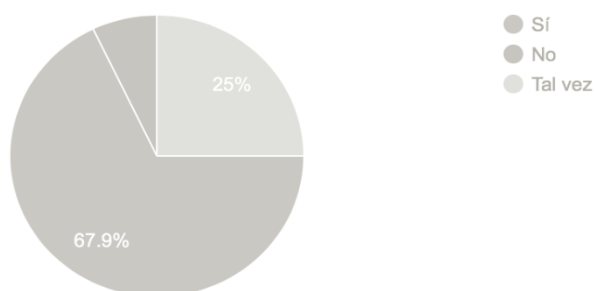
Del total de los encuestados de los jóvenes profesionales que ejercen la profesión de modo liberal lo han hecho principalmente por influencia de la Universidad (50%), el 35,7% por la familia y el 10,7% por no disponer de dinero, entre las principales causas.

### ¿Te gustaría ser empresario o emprendedor?

Si

No

Tal vez



Al consultárseles a este grupo de los encuestados si les gustaría ser empresarios o emprendedores el 67,9% asintió afirmativamente, en tanto que un 25% que tal vez.

### ¿Por qué no eres empresario/emprendedor?

Porqué nunca me lo planteo

Por la inseguridad a la hora de cobrar

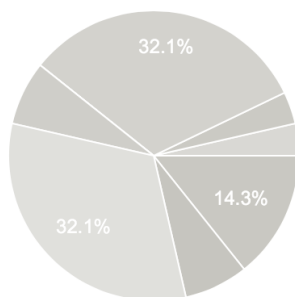
Por falta de capital para invertir

Por qué no posee el conocimiento y las herramientas necesarias para lograr cumplir mi objetivo

Porque no deseo asumir riesgos

Son muchas cosas que hay que hacer para lograrlo

Mucha responsabilidad



- Por qué nunca me lo planteé
- Por la inseguridad a la hora de cobrar
- Por falta de capital para invertir
- Por qué no poseo el conocimiento y las herramientas necesarias para lo...
- Porque no deseo asumir riesgos
- Son muchas cosas que hay que hacer para lograrlo
- Mucha responsabilidad
- Tb poseo negocio

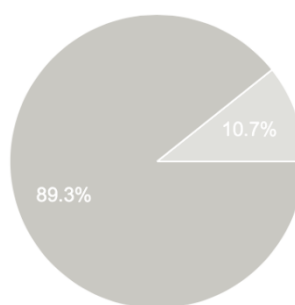
De la muestra de profesionales que se desempeñan en estudio contable o consultora resulta que un 32,1% indicó que ser emprendedor requiere de muchas cosas para lograrlo, en igual medida se reveló que no lo hicieron, ya que no contaban con el capital necesario para invertir. En tanto que el 14,3% nunca se lo planteó. Las mencionadas anteriormente son las causas que más se destacan del análisis.

**¿Te gustaría que la Universidad te forme mejor con respecto a negocios y empresas?**

Si

No

Fue suficiente la formación



- Si
- No
- Fue suficiente la formación

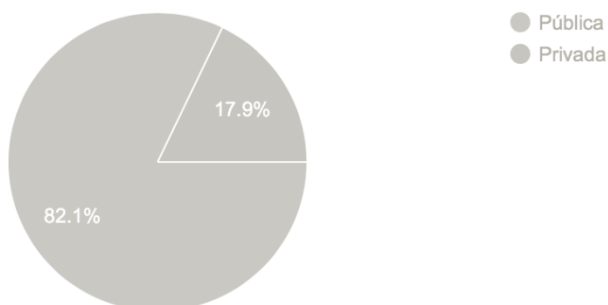


Al igual que los otros dos grupos entrevistados este coincide en el resultado obtenido con un porcentaje de 89,3%.-

### ¿En qué Universidad te has recibido?

Pública

Privada

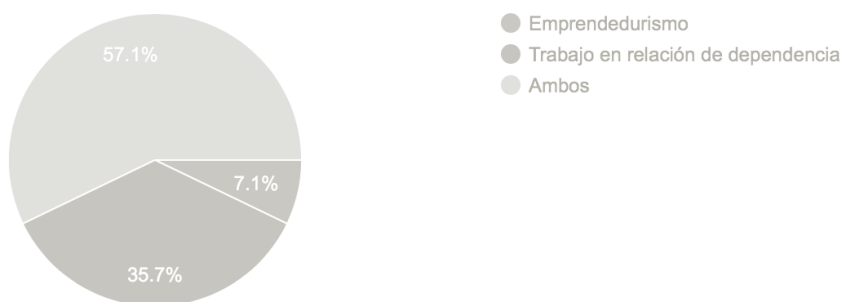


### ¿Crees que las Universidades apoyan e impulsan el emprendedurismo o el trabajo en relación de dependencia?

Emprendedurismo

Trabajo en relación de dependencia

Ambos.



Del análisis de las respuestas obtenidas por los jóvenes profesionales que ejercen su actividad en estudio contable o consultora se obtuvo el siguiente resultado respecto a si la Universidad tendía a apoyar y promover el emprendedurismo o el trabajo en relación de dependencia el 57,10% de los encuestados respondieron que apoyaba y promovía ambos, un 35,7% se inclinó por el trabajo en relación de dependencia y el restante 7,11% por el emprendedurismo.

## **Conclusión**

El estudio realizado fue contestado por una amplia cantidad de jóvenes profesionales, demostrando que la Universidad en su mayor medida influye en su desarrollo personal.

Los jóvenes emprendedores consideran que la Universidad forma al profesional para el trabajo dependiente, mientras que la mayoría de los que se desempeñan en relación de dependencia o como dueño de estudio contable o consultora creen que la Universidad impulsa tanto la relación de dependencia como el emprendedurismo, y un porcentaje menor creen que apoya mayormente la relación de dependencia.

Si bien la encuesta demostró que influyó de modo determinante en aquellos egresados que terminaron desempeñándose como emprendedores o a través del autoempleo impulsándolos a esto; también permitió reflejar el deseo de la mayoría de los encuestados en ser emprendedores o dueños de sus negocios.

Examinando en profundidad las respuestas según los distintos tipos de profesionales (emprendedores, dueños estudio contable, dependiente), podemos afirmar que sin duda todo éstos quisieran más formación en cuanto a negocios y empresas, dado que ésta hace modificar las decisiones a futuro que el profesional tomó en su etapa de estudiante y siendo en el siglo XXI nociones muy importantes las dictadas en cátedras de management, negocios, estrategias, negociación. Es decir, el profesional ingresa a la Universidad con determinadas ideas, pero durante ese camino cambia su visión de cara al futuro, y se da cuenta de la falta que hacen determinadas asignaturas o saberes.

En nuestra personal opinión y en base a experiencias propias logramos fácilmente detectar la falta que hacen determinadas asignaturas que puedan hacer desarrollar capacidades adecuadas de un emprendedor o empresario como ser: negociación con clientes, atención al cliente, administración de personal, gestión del tiempo, programación neuro lingüística e inteligencia emocional. Esto último se vio reflejado en experiencias personales obtenidas con el desarrollo de nuestra carrera profesional y al interrelacionarse con otros profesionales similares.

Analizando las tendencias, podemos constatar que todas las respuestas van hacia el mismo sentido, es decir que no existen grandes excepciones. Ejemplo: los tres sectores concuerdan que la Universidad influye en el desarrollo personal y profesional de los graduados.

Los que eligen ser empleados en relación de dependencia, prefieren la estabilidad financiera, ante todo, sin embargo, por varias razones le gustaría ser emprendedor o empresario.

Mientras que los que eligen ser dueños de un estudio contable o consultora, deciden que éste es el rumbo de su vida profesional por cuestiones de poca compatibilidad con las otras dos opciones, pero sin embargo les gustaría ser emprendedor o empresario, quizás si tuvieran más aptitudes o facilidades, como pueden ser disponer de dinero, apoyo del Estado, y más.

Hemos notado a lo largo de los datos recolectados y analizados, que la razón que más influyó en la decisión de no ser empresario o emprendedor es la falta de dinero para invertir, quedando expuesta la falacia que tienen las instituciones (Estado, Universidad, Organismos externos) con respecto a la comunicación de las distintas opciones y herramientas que existen al día de hoy para poder desarrollarse tanto en lo profesional como en lo personal como más quisiera el profesional, como pueden ser líneas de créditos a tasa blanda, talleres o capacitaciones que incluso llegan a ser gratuitas por parte de varias instituciones (CAME entre otras).

En conclusión, el análisis del trabajo arrojó un resultado que indicaría que la Universidad influyó en gran medida y de forma positiva en la decisión personal del joven profesional, logrando formar personas capaces de emprender en distintas facetas.

## **Bibliografía**

- Gennero de Rearte, A. M.; Liseras, N.; Graña, F. M. y Baltar, F. (2006). "Dónde adquieren sus competencias y qué tipo de empresas crean los graduados universitarios". Comunicación presentada en XI Reunión Anual de la Red PyMEs-MERCOSUR, Tandil [ARG], 27-29 septiembre 2006.
- Lafuente, A. y Salas, V.: "Types of Entrepreneurs and Firms: The Case of New Spanish Firms", Strategic Management Journal, (1989), VOL. 10, núm. 1, pp. 17-30.
- Schiersmann, S., Graña F. M. y Liseras N. "Vocación emprendedora en alumnos universitarios: el caso de la Facultad de Cs. Económicas de la UNMDP y FASTA". 7ª Reunión Anual Red PyMEs Mercosur; (2002).
- Robinson P. B., Sexton P. B. "The effect of education and experience on self-employment success". Journal of Business Venturing, (1994), vol. 9, issue 2, pp 141-156.
- Kantis, H., Postigo, S., Federico, J. y Tamborini, F. El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿en qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina. Revista ECO. (2002).
- Schonlau, M. et al., "A comparison between responses from a propensity-weighted web survey and an identical RDD survey", Social Science Computer Review, (2003), pp 1-11.
- Schonlau, M., "Will web surveys ever become part of mainstream research?", Journal of Medical Internet Research, Editorial, (2004), p. 31.

## MARKETING PROFESIONAL Y LA RELACION CON NUESTRO CLIENTE

### ÁREA IX – ÉTICA, POLÍTICA Y EDUCACIÓN PROFESIONAL

#### Tema 3. Prácticas profesionales.

**Gomez Bello Ma. Belén**

[mbgomezbello@hotmail.com](mailto:mbgomezbello@hotmail.com)

**Parodi Emmanuel**

[emmanuelparodi@hotmail.com](mailto:emmanuelparodi@hotmail.com)

**CPCE Catamarca**

## **I).- INTRODUCCIÓN**

La crisis financiera que se ha vivido en el último año y medio en todo el mundo, dejó muy claro que no se tiene seguridad en ningún tipo de empleo, sin importar la preparación y experiencia, ni que se trate de empresas reconocidas y líderes en los mercados. Esta situación abre espacio a la reflexión acerca de cómo estamos preparados como profesionales para sortear los cambios y las crisis que actualmente dominan el ambiente corporativo en el mundo y es allí donde el marketing personal, encuentra un espacio de desarrollo para asumirlo como parte de nuestra planificación profesional y personal.<sup>1</sup>

Hasta hace muy pocos años hablar de Marketing, sólo se concebía aplicado a productos y servicios, se relacionaba con importantes marcas y sólo se concebía como las técnicas aplicadas para entender la naturaleza de cada mercado y diseñar un plan con el fin alcanzar los objetivos empresariales.

Hace aproximadamente 10 años se ha empezado a entender tímidamente el Marketing relacionado con las personas como productos; nos referimos a que cada persona es una marca y por lo tanto debemos hacer inteligencia de mercado y revisar las estrategias de “venta” para lograr lo que buscamos: posicionarnos en el mercado de la consultoría, ser conocidos como un excelente abogado, contador, médico, arquitecto, comunicador, psicólogo y demás áreas que permitan desarrollarse como un producto/servicio que deba encontrar un lugar en la torta del mercado de cada profesión. Esta propuesta no sólo aplica a los profesionales independientes y consultores, ya que si se trabaja en una empresa y se anhela un ascenso, debemos “vendernos” como la mejor opción para ese cargo, o si desea cambiar de trabajo, también se debe recurrir al capital de imagen de marca que se tiene, para captar la atención de la empresa en la que nos interesa ser contratados.

Las tendencias dadas por la globalización y la realidad actual han llevado a que la competitividad afecte a los colectivos gremiales, haciendo cada vez más difícil el posicionamiento de los profesionales que prestan servicios dentro de una organización o independientes, en consultorías, despachos, consultas particulares, etc; generando así la necesidad de empezar a buscar la manera de aplicar las técnicas del Marketing de las actividades que realizan.<sup>2</sup>

## **II).- MARCO TEORICO**

### **I.1).- ¿QUÉ ES EL MARKTING?**

Para tener una visión más amplia, revisamos diferentes definiciones:

Stanton, Etzel y Walker, definen el Marketing de la siguiente manera: Marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.<sup>3</sup>

Para Philip Kotler y Kevin Lane Keller, el Marketing consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. Una de las definiciones más cortas de marketing dice que el marketing consiste en "satisfacer necesidades de forma rentable".<sup>4</sup>

Philip Kotler y Gary Armstrong, definen marketing como Un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones solidas con ellos Obteniendo cambio el valor de los clientes.<sup>5</sup>

“Como filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador como para el vendedor. Como técnica, es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda .<sup>6</sup>

El marketing trata de satisfacer necesidades y deseos e identifica, desarrolla y sirve a la demanda: Necesidad: sensación de carencia de algo, estado fisiológico o psicológico, que es común a todos los seres humanos, con independencia de los factores étnicos y culturales. Deseo: forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad, de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales y ambientales, y los estímulos del marketing. Supone un acto de voluntad. Posterior a la necesidad. Demanda: formulación expresa de un deseo,



condicionada por los recursos disponibles del individuo o entidad demandante, y por los estímulos de marketing recibidos. Las necesidades son ilimitadas, pero los recursos en cambio, son limitados, y el comprador

tratará de asignarlos del modo que estime más conveniente para él. El marketing por tanto, actúa fundamentalmente sobre la demanda. Identifica, crea o desarrolla demanda, posibilitando que los deseos se conviertan en realidad. Contribuye también a orientar los deseos y canalizarlos hacia demandas efectivas. Pero no ha de crear demandas artificiales.

## **II- MARKETING PERSONAL**

Consiste en, a partir de unos objetivos marcados de vida personal y/o profesional, elegir las estrategias y herramientas más adecuadas para mejor conseguir estos objetivos, teniendo en cuenta la realidad de las personas que conviven con nosotros a nivel de relación y en muchas ocasiones en competencia, y todo ello dentro de un entorno cambiante. (Ferre Trenzano, 2003, pag. 27).

Se trata de aplicar las 4p's del marketing a la persona:

- El producto (product) es el propio individuo (actitudes, aptitudes, creatividad, conocimientos, habilidades, etc...)
- La promoción/comunicación (promotion) es la manera de darse a conocer: (información personal, currículum, etc..).
- La distribución (place) representa el canal mediante el cual el individuo puede hacer llegar la información personal que desea comunicar (mailings, bolsas de trabajo, networking...)
- El precio (price). En este caso podemos estimar el "precio" de nuestros servicios, analizando nuestro valor en el mercado (profesional-laboral).

El plan de marketing para detectar y atraer nuevos clientes es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa o persona que desea ser organizada y competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.

Un plan de Marketing es un esquema detallado de los pasos que debes seguir para alcanzar tus objetivos. En el caso de marketing personal no existe un único plan o un único conjunto de planes, se trata de formas personales y organizadas de operar teniendo en cuenta el contexto, las diferentes situaciones que se presentan, los objetivos y las estrategias de implementación que estén al alcance del profesional que desea vender sus servicios.

## **II.1).- Etapas del plan de marketing**

Por supuesto, como se planteó anteriormente, que no existe un programa estándar para la realización del plan; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y características del entorno. Es un plan que se basa en el sentido común sin demasiados razonamientos y es hasta obvio o inconsciente. Cuando se trata de un plan que tiene como objetivo vender servicios profesionales el secreto es utilizar lo necesario.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores.

## **II.2).- Análisis de la situación – Análisis del contexto:**

Su propósito es el de hacer al profesional más consciente del entorno, debe concentrarse en el sector externo más que en el interno, debe analizar:

- Potenciales clientes o mercado objetivo.
- Qué es lo que buscan y esperan los potenciales clientes.
- Quienes son sus competidores inmediatos dentro del mercado en el que se desenvolverá.
- Determinación de objetivos.

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Aquí hay que separar objetivos de búsqueda de clientes y objetivos de gestión para los clientes que se captan.

- Buscar los clientes adecuados
- Seleccionar el mejor modo de buscar clientes
- Con cuantos clientes se puede trabajar
- Satisfacer las necesidades – con las limitaciones de la profesión – de los clientes
- Ofrecer mejores servicios que mi competencia

Que es necesario saber para diseñar una política de captación de clientes:

Conocer el perfil de cliente que se desea captar, básicamente cómo obtiene información, cómo le gusta elegiría adquirir el servicio.

Conociendo los beneficios percibidos del producto o servicio. Porque al cliente no le importa qué características tiene el servicio sino cuales son los beneficios que producirán. A mayor valor en los beneficios más estará dispuesto a pagar por ese servicio.

Implantar una política de captación del cliente:

Comunicar sobre el valor agregado. Un error común es comunicar sobre el servicio y no sobre el valor añadido que le confiere y que le da valor por parte del cliente. Cuanto más se conoce sobre los beneficios del servicio por el cliente, mejor será la comunicación que lo conecte a él.

## **II. 3).- Métodos y estrategias de captación de clientes.**

Son necesarios nuevos y más clientes en nuestra cartera es por ello que las estrategias son los caminos de acción de que dispone el profesional para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan las estrategias deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia

### Métodos para captar clientes:

1. Diarios y revistas impresas y digitales: De ser posible publicar en diarios de circulación provincial, revistas digitales de publicidad, etc.
2. Páginas Web: generar un dominio de fácil y rápida identificación dónde muestre quien es el profesional y los servicios que brinda.

3. Redes sociales: Facebook es una de las mejores opciones al momento de promocionar sus servicios.
4. Tarjetas personales: modo más común de generar contacto.
5. Redes de contacto: a mayores grupos en los que el profesional se desenvuelve u opera, mayores posibilidades de contacto tendrá. El boca a boca suele ser un modo eficaz de que otros los conozcan.
6. Contacto con otros profesionales: Colegas pueden recomendar cuando un profesional se dedica puntualmente a un área específica.
7. Búsqueda de referidos: El actual cliente conforme con los servicios que recibe podrá recomendar al profesional con sus contactos más cercanos.
8. Acudir a otras personas: generalmente en este punto se tiene en cuenta a la familia y las amistades más cercanas, ellos pueden ser los mejores clientes o quienes mejor recomienden.
9. Por medio del Consejo Profesional: El Consejo Profesional puede abrir más puertas al momento de captar nuevos clientes.
10. Entre otras.

#### Control del trabajo:

Los controles de la gestión permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones que permiten aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

#### **II.4).- Metas y objetivos:**

Las metas son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo.

De la anterior definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación.

### Los objetivos:

- Han de ser coherentes con los recursos disponibles.
- Deben ser realistas y alcanzables.
- Deben ser concretos
- Proponen un sólo resultado clave y un plazo de ejecución.

### Objetivos cuantitativos:

Cuando hablamos de objetivos cuantitativos, hacemos referencia a los que proponen logros mensurables, expresados en cifras concretas. Normalmente, estos objetivos se refieren a:

- Incremento en la participación de mercado.
- Incremento de la rentabilidad.
- Nivel de satisfacción y fidelización de clientes.
- Mejoras en la cobertura, la penetración, los beneficios para los clientes, etc.

### Objetivos cualitativos:

Los objetivos cualitativos fijan metas más genéricas y mucho menos “tangibles”, pero igual de importantes que las anteriores. Podemos destacar los siguientes:

- Notoriedad e imagen del servicio.
- Posición relativa de mercado que queremos alcanzar.
- Dimensión mínima deseada para seguir en el mercado.

Los objetivos cuantitativos y cualitativos pueden estar interrelacionados entre sí, de manera que la consecución de uno puede ayudar a la consecución de otro y viceversa.

Suele ser aconsejable ir a por un solo objetivo, de lo contrario, si se fijan más de uno, estos deben ser coherentes entre sí y nunca contradictorios.

## **II.5).- Posicionamiento.**

En marketing, llamamos posicionamiento a la imagen que ocupa nuestro servicio en la mente del cliente. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el cliente de nuestra marca de forma individual y respecto a la competencia.

Al hablar de “Nuestra marca”, no hacemos alusión al nombre de un producto o servicio, nos referimos a nuestra propia persona, comportamiento e imagen. «Todo lo que soy es mi marca personal, lo que la gente conoce de nosotros, no lo que pensamos de nosotros mismos, y el objetivo es mejorarlo y perfeccionarlo» Rubén Turienzo

Cuando llevamos a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

1. La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.
2. El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.
3. El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el cliente.
4. La posición que deseamos alcanzar debe ser rentable.
5. El posicionamiento de nuestra marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento, incremento de nuestro valor agregado y búsqueda de ventajas competitivas.

### Tipos de estrategias de posicionamiento:

- Basada en un atributo: centra su estrategia en un atributo o en un área específica de trabajo. Los profesionales que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del cliente con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios atributos.
- En base a los beneficios: destaca el beneficio de un servicio.
- Basada en el uso o aplicación del servicio: destaca la finalidad del servicio brindado.
- Basada en el usuario: está enfocado a un perfil de un cliente determinado.
- Frente a la competencia: explota las ventajas competitivas y los atributos de nuestra marca, comparándolas con las marcas competidoras. Es una estrategia que tiene como ventaja que las personas comparamos con facilidad, así que

conseguir que nuestros servicios estén comparativamente posicionados por encima de los demás, puede suponer una garantía de elección.

- En base a la calidad o al precio: el servicio basa su estrategia en esta relación de calidad y precio, o centrarse únicamente en uno de los dos aspectos.
- Según estilos de vida: este tipo de estrategia de posicionamiento se centra en los intereses y actitudes de los clientes, para dirigirse a ellos según su estilo de vida.

## **II.6).- Comunicación con nuestros clientes:**

Somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. Ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

La comunicación es el acto por el cual un individuo establece con otro un contacto que le permite transmitir una información. La comunicación efectiva es todo aquello que nos permita comunicarnos instantáneamente con todas las personas a nuestro alrededor y de una manera efectiva. Aquí hablamos de habilidades, de técnicas para hacerlo mejor, de saber interactuar de una manera eficiente y sobre todo, en tratar de crear una buena y excelente relación con las demás personas. Una comunicación efectiva puede mejorar las relaciones en el ámbito laboral, personal o familiar. Una comunicación efectiva puede mejorar el desempeño de los equipos de trabajo, los procesos de liderazgo, el entender el cómo se solucionan los problemas que enfrentamos diariamente y, sobre todo, haciéndolo de una manera donde se genere confianza, donde se genere una buena actitud y sobre todo, teniendo una comunicación abierta con los demás.

Tips para una comunicación efectiva que te ayudarán en el mundo laboral:

1. Mira a la persona que está hablando.
2. Hacer preguntas. Muestra interés para que captes interés.
3. No interrumpas; reconoce el momento adecuado para intervenir.
4. No cambies el tema de imprevisto.
5. Muestra empatía por la persona que habla.

6. No controles la conversación. Permite la retroalimentación y diversidad de opiniones.
7. Responde de manera verbal y no verbal.
8. Entender y conocer las emociones de los demás así como comunicar tus emociones y opiniones.
9. Tratar a todos por igual
10. Que los mensajes sean claros.<sup>7</sup>

## **II.7).- IMAGEN PROFESIONAL**

Aspectos relevantes en cuanto al perfil que debe tener un Contador Público.

El Contador Público es capaz de asesorar personas y empresas en las áreas financiera, fiscal y societaria, así como a entes públicos y privados en la adopción de decisiones sobre políticas de inversión, organización de recursos y análisis de los sistemas económicos.

El contador público juega un papel decisivo en una economía global y por lo tanto debe ajustarse a esos cambios, convirtiéndose en un administrador diestro de este proceso, capaz de determinar la necesidad y la forma de inversión estratégica en tecnología de información, y así mismo ser capaz de poder manejar los riesgos inherentes.

Entonces el contador debe proyectar su imagen a través de un lenguaje, un idioma con el cual se entiende la empresa y todos los que con ella se relacionan.

- Constancia y orden
- Claridad y limpieza
- Puntualidad y dedicación.
- Sencillez y precisión.
- Dominio de la profesión.
- Accesible y cortés.
- Culto e intelectual.
- Social del Persona - Entusiasta y optimista.
- Ágil y dinámico.
- Comprensivo y humano.
- Responsable.



- Respeto y discreción.
- Amplio criterio ético.
- Independencia mental.
- Honradez y confiabilidad.

La tarea y misión del contador público es proveer un servicio profesional que siempre exceda las expectativas de sus clientes y del público. Para ello es necesario aceptar el permanente desafío con la fuerza del conocimiento y la voluntad para alcanzar siempre el éxito.

Los profesionales de la contabilidad y auditoría constituyen factores del progreso empresarial y facilitadores de los nuevos procesos de mejoramiento de las organizaciones.

## **II.7. a).- Perfil del Contador Público.**

El perfil profesional del contador público comprende los conocimientos, habilidades y actitudes que en general integran la formación que deberán tener, de acuerdo con los propósitos y objetivos que han sido definidos en un plan de estudios.

### **Actitudes**

Se manifiestan en acciones concretas del comportamiento de los sujetos a partir del aprendizaje formativo que comprende procesos psicológicos, cognoscitivos, afectivos, culturales y en general proveniente de una experiencia particular que induce a los sujetos para actuar de manera determinada en circunstancias diversas.

### **ACTIVIDADES PERSONALES**

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión.
2. Seguridad en si mismos (autoestima)
3. De superación permanente.
4. De iniciativa y emprendedora.
5. De ética profesional y personal.

## 6. De apertura al campo.

### ACTITUDES SOCIALES

1. De servicio a los demás.
2. De compromiso y responsabilidad.
3. En pro de bienestar social y del medio ambiente.

### Habilidades

Son las posibilidades intelectuales y manuales que se expresan en conocimientos, destrezas y actitudes que se adquieren en el proceso educativo.

### ADMINISTRATIVAS

1. Planear y organizar su trabajo hacia resultados.
2. Tomar decisiones.
3. Aplicar creativa y críticamente los conocimientos adquiridos.
4. Diseñar sistemas de información contable.
5. Ejercer y delegar autoridad.
6. Apoyarse en la informática para realizar sus funciones.

### INTERPERSONALES:

1. Dirigir con liderazgo.
2. Negociar.
3. Trabajar en equipo de manera disciplinada.
4. Promover el cambio y el desarrollo social.

### INTELECTUALES:

1. Analizar y sintetizar información.
2. Calcular e interpretar cifras.

3. Investigar para solucionar problemas
4. Comunicarse en forma oral y escrita en español.
5. Expresarse a nivel intermedio avanzada en inglés

### **Conocimientos**

Por medio del plan de estudios, se adquiere los conocimientos técnicos que corresponden a los campos específicos de la licenciatura en contaduría, así como aquellos propios del área de investigación, que tienen como objetivo fundamental promover un proceso de reflexión, análisis e inferencia, debe tener:

1. Registrar el origen y aplicación de los recursos de una transacción.
2. Elaborar estados financieros e informes para fines contables, fiscales, financieros y organizacionales.
3. Prever y detectar errores y desviaciones en los procedimientos y registros contables.
4. Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas de información financiera.
5. Diseñar e implantar proceso de mejora de calidad.
6. administrar los recursos organizacionales.
7. Diagnosticar, fundamentar, sugerir y tomar decisiones administrativas, contables y financieras.
8. Analizar y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales.
9. Actuar con independencia mental.
10. Opinar acerca de los estados financieros.<sup>8</sup>

### **III- CALIDAD Y SUS DIMENSIONES**

La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización:

- El producto o servicio
- El proceso productivo
- La producción o sistema de prestación del servicio
- Como enfoque que se aplica a toda organización.

En general todas las definiciones de la calidad se han formulado en función de las características del producto o servicio, y de las necesidades y exigencias del consumidor.

En este sentido, la calidad es:

- **El grado de satisfacción** que ofrecen las características de un producto y servicio con relación a las exigencias del consumidor o usuario.
- **El conjunto de especificaciones** y características de un producto o servicio referido a la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.
- **El cumplimiento de las especificaciones**, los requisitos del diseño del producto o servicio.

En síntesis, el concepto de calidad tiene dos aspectos básicos:

**La calidad técnica o intrínseca:** características técnicas de un producto o servicio, que medidas y comparadas con los otros productos o servicios, permiten establecer un juicio objetivo sobre localización.

**Calidad percibida:** imagen que los clientes tienen sobre la capacidad de un producto o servicio para satisfacer sus expectativas.

Ambos aspectos pueden estar estrechamente relacionados: un alto grado de calidad técnica debería producir un alto grado de calidad percibida. Sin embargo, no siempre es así la calidad técnica se refiere al producto en sí mismo. La calidad percibida alude a todos los elementos integrantes del producto total (producto, precio, distribución y procesos de creación).

Juram, resume todas las definiciones en un solo concepto:

Es la propiedad de un grupo o servicio que contribuye a satisfacer las necesidades de los clientes, y que está determinada por aquellas características reconocidas por el cliente como beneficiosas para él.

### **III-a) Definiciones de calidad:**

Se ha conceptualizado la calidad como un fenómeno multidimensional.

- 1) Eduard Deming, define a la calidad como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costos y acorde con el mercado.
- 2) Ishi Kawa define a la calidad como un producto “que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.
- 3) Palmer, sea la más indicada de considerar, ya que aborda dimensiones básicas para definir y entender que es la Calidad: Provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional óptimo con los recursos disponibles y logrando la adhesión y satisfacción del usuario.

Analizando esta definición podemos decir que se refiere:

**Accesibilidad:** facilidad con que la atención de la salud puede ser obtenida por la población que la necesite sin que existan barreras culturales, organizativas, políticas, financieras, emocionales, etc.

**Equidad:** distribución adecuada de los servicios donde el sistema y sus proveedores están a disposición de dar más atención a quienes más la necesita e igual atención a igual necesidad.

**Nivel profesional:** capacidad del profesional en el juicio y utilización en forma idónea de los más avanzados conocimientos para dar satisfacción a los usuarios. Está íntimamente relacionada la capacidad técnica y las relaciones interpersonales.

### **III-b) Protagonistas de la calidad en los servicios**

Los principales protagonistas son:

1. Equipo de profesionales.
2. Administración.
3. Usuarios.

Cada uno de ellos pone énfasis en lo siguiente:

**Equipo de profesionales:** Producción de la mayoría de la atención a un cliente, con una asistencia técnica- profesional correcta, con marcos éticos pre establecidos.

**Administración:** Producción de la mayoría de la atención al cliente considerando en cada caso, la limitante técnica, los recursos disponibles y las características de los mismos.

**Usuario:** producción de las actuaciones profesionales solicitadas a corto plazo, apreciando la relación interpersonal y la accesibilidad. Estos elementos nos dan la posibilidad de conocer la satisfacción del usuario basándonos en el aspecto organizativo, los efectos de la atención profesional, el trato recibido y el grado con que la atención y determina la adhesión.

### **III. c)-Concepto de calidad de servicio**

La calidad de servicio es definida como: El nivel de excelencia que una empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad.

Un servicio es de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente. Hasta aquí pareciera no existir mayor novedad en el concepto de calidad de servicios es muy posterior al de la calidad de producto, los investigadores en el tema han logrado construir un cuerpo teórico que aunque podría ser aplicado en algunos aspectos de la calidad tiene características propias y distintiva.

La calidad de un servicio tiene dos dimensiones: el resultado y el proceso. Es decir una dimensión técnica o de resultado y una dimensión funcional o relacionada con el proceso.

La primera es la que recibe el usuario en su solicitud con la empresa en definitiva, el qué del servicio.

La segunda dimensión se refiere a la forma en que se desarrolla el proceso de prestación del servicio para llegar al resultado, en definitiva, el como del servicio.

La evaluación de la calidad de servicio que efectúa un usuario necesariamente debería considerar dos aspectos: la verificación de que efectivamente obtuvo el resultado que fue a buscar a la empresa de servicios, y además, un juicio respecto a la forma en que recibió el servicio y la experiencia vivida durante la prestación del servicio.

### **III-d) Calidad de servicio percibida**

La calidad de servicio percibida es la calidad del servicio desde el punto de vista del usuario, por ello se requiere una mayor profundización en el concepto de calidad de servicio percibida.

De ahí que, cuando una empresa desee o requiera efectuar una medición de calidad percibida, necesariamente requeriría interactuar con los usuarios del servicio, el consumidor percibirá y seleccionará solo aquellos estímulos que considera relevantes para su evaluación, específicamente aquellos que le aportan respuestas en relación a aquellos atributos que consideran más relevantes para la evaluación del servicio. De ahí que la evaluación de la prestación sea definida como una percepción.

Por tratarse de una percepción, podemos decir que es un proceso por medio del cual el individuo selecciona, organiza, interpreta los estímulos dentro de un panorama significativo y coherente del mundo. Mientras que la evaluación que realiza un usuario sobre la calidad de un servicio es inminentemente subjetiva y particular. Pero es sabido que los individuos toman decisiones y actúan basándose en lo que perciben, que es la realidad, más que en base a la que podría denominarse una realidad objetiva.

Quizás aquí sea importante considerar los estudios realizados por Berry y colaboradores cuando define calidad de servicio percibida como: la amplitud de la discrepancia o diferencia que exista entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.

En esta definición Berry utiliza “percepciones” como equivalentes a “experiencias”, es decir, la percepción que tiene el usuario del servicio recibido antes de comparar tal experiencia con sus expectativas.

Esta noción me llevó a proponer una medición de la calidad de servicios percibida a partir de medidas del tipo experiencias-menos-expectativas-

La calidad de servicio percibida es en consecuencia una función de la prestación experimentada por el usuario y de sus expectativas.

### **III. e)- Evaluación de la calidad de servicio por parte del usuario:**

Se dijo que la calidad percibida es el resultado de una evaluación que efectúa el usuario sobre el servicio percibido.

En cada ocasión que efectúa tal evaluación, el usuario utiliza sus percepciones en relación a la experiencia del servicio, en el contexto de los atributos más valorados por él en ese tipo de servicio.

De ahí que pueda decirse que en el proceso de evaluación, el usuario de alguna forma confronta sus expectativas en relación al mismo, independientemente de que la influencia de tales expectativas pueda ir decreciendo en la medida en que el usuario se vuelve más experto con él.

### **Percepción de la experiencia de servicio:**

La percepción de la experiencia de servicio involucra a todos los estímulos que el usuario percibe en el momento en que se presta o ejecuta el servicio.

Hay que recordar que, por tratarse de un proceso perceptual, una prestación idéntica de un servicio puede ser evaluada de manera distinta por diferentes usuarios, lo que se debe a que el proceso de percepción es inminentemente subjetivo y personal.

Hay que recordar que, por tratarse de un proceso perceptual, una prestación idéntica de un servicio puede ser evaluada de manera distintas por diferentes usuarios, lo que se debe a que el proceso de percepción es inminentemente subjetivo y personal.

Los estímulos asociados a la prestación de un servicio son muy numerosos y de muy variada índole, especialmente desde el punto de vista del usuario, puesto que el servicio es una experiencia en la cual se encuentra involucrado el mismo: múltiples aspectos relacionados con el soporte físico y el ambiente, (mobiliario, equipamiento, instalaciones, temperatura, ventilación, cantidad de público, etc.), con el personal de contacto (características físicas, amabilidad, presentación del personal) con el servicio propiamente (rapidez, seguridad, confiabilidad, etc.).

Los estímulos asociados a la percepción, son muy numerosos y de muy variada índole, desde el punto de vista del usuario: múltiples aspectos relacionados con el soporte físico y ambiental, con el personal en contacto y con el servicio en sí. Leonard L. Berry, A. Parasumaran y A. Zeithaml iniciaron en 1983, una investigación, en torno al tema de la calidad en los servicios, donde se trabajó con usuarios finales



de servicios. A partir de la misma, ellos pudieron establecer que un servicio es percibido como de alta calidad cuando logra igualar o sobrepasar las expectativas del usuario respecto al mismo.

De este modo, para estos, autores, la calidad del servicio puede ser definida como: "...la amplitud de discrepancia entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones ". A partir de sus investigaciones, estos autores consolidaron un modelo de calidad de servicio percibida, el cual postula que: "la evaluación de la calidad de un servicio por parte del usuario, es la resultante de una comparación que este realiza entre sus expectativas sobre el servicio y su percepción (experiencia) respecto del mismo, en el contexto de diez dimensiones, que ellos identifican para su evaluación

Las **Diez dimensiones de la calidad**, para estos autores son las siguientes:

1. **Fiabilidad:** significa que la empresa o servicio ejecuta la atención bien desde la primera vez.
2. **Capacidad de respuesta:** prontitud, agilidad o buena disposición de los empleados al proveer el servicio. Oportunidad del servicio.
3. **Profesionalidad:** posesión de las habilidades requeridas y el conocimiento para ejecutar el servicio.
4. **Cortesía:** cortesía, respeto, consideración y amigabilidad del personal en contacto.
5. **Credibilidad:** honestidad. Tener el crédito del cliente.
6. **Seguridad:** ausencia de peligro, riesgo o duda.
7. **Accesibilidad:** facilidad para contactarse con la empresa o servicio.
8. **Comunicación:** mantener a los clientes informados en un idioma que puedan entender. Ajustar el idioma a los diferentes tipos de usuario.
9. **Comprensión del cliente:** hacer un esfuerzo por entender las necesidades del cliente.
10. **Elementos tangibles:** evidencia física del servicio (apariencia del personal, herramienta o equipo para proveer el servicio, representaciones físicas del servicio <sup>9</sup>

## **IV).- CONTRATO**

Un contrato, en términos generales, es definido como un acuerdo privado, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser exigidas. Es un acuerdo de voluntades que genera derechos y obligaciones para las partes. Por ello se señala que habrá contrato cuando varias partes se ponen de acuerdo sobre una manifestación de voluntad destinada a reglar sus derechos.

Doctrinariamente, ha sido definido como un negocio jurídico bilateral o multilateral, porque intervienen dos o más personas (a diferencia de los actos jurídicos unilaterales en que interviene una sola persona), y que tiene por finalidad crear derechos y obligaciones (a diferencia de otros actos jurídicos que están destinados a modificar o extinguir derechos y obligaciones, como las convenciones). También se denomina contrato el documento que recoge las condiciones de dicho acto jurídico.

En el Derecho romano clásico, a su vez, el contrato se refiere a la concreta situación de estar ligadas las partes por un vínculo jurídico que crea derechos y obligaciones. No se refiere al acto jurídico mediante el cual las partes contraen dichos derechos, sino a lo contratado (contractus, lo contraído), la relación jurídica que ha quedado indisolublemente constituida mediante la convención generadora.

Las partes en un contrato son personas físicas o jurídicas. En un contrato hay dos polos o extremos de la relación jurídica obligacional, cada polo puede estar constituido por más de una persona revistiendo la calidad de parte.

El contrato, en general, tiene una connotación patrimonial, y forma parte de la categoría más amplia de los negocios jurídicos. La función del contrato es originar efectos jurídicos.

En cada país puede existir un concepto de contrato diferente, y esa divergencia tiene que ver con la realidad socio-cultural y jurídica de cada país (existen ordenamientos en que el contrato no se limita al campo de los derechos patrimoniales únicamente, sino que abarca también derechos de familia como, por ejemplo, los países en los que el matrimonio es considerado un contrato).<sup>10</sup>

#### **IV.1).- Responsabilidad contractual.**

Teniendo por base que un Contrato no es más que un acuerdo o compromiso por el que dos o más intervinientes se obligan recíprocamente a respetar y cumplir una serie de condiciones, entendemos que de esta forma la palabra empeñada, escrita o no, se convierte en un código de conducta que debe ser escrupulosamente seguido por quienes convinieron en su estructuración.

De esta forma, la inejecución o ejecución imperfecta o tardía de las obligaciones estipuladas en un contrato válidamente celebrado, constituye fuente de responsabilidad privada, tanto de lo expresamente convenido, como a lo derivado de las consecuencias que en silencio de las partes, la ley disponga para ello, limitada a los intervinientes del contrato y únicamente respecto de los perjuicios nacidos de ese negocio en particular.<sup>11</sup>

#### **IV.2).- Qué hacemos si un cliente no nos paga? ¿Cómo nos anticipamos a esto?**

Desde un principio es necesario usar el recurso “Negociación” para afianzar el sentido de Responsabilidad del cliente, recordemos que tendrá la figura de deudor por los servicios que se le presta. Es relevante usar una comunicación eficaz, usar el poder de lenguaje y nuestra mejor actitud de cara al cliente.

Como lo dijimos antes, siempre nos encontraremos con clientes difíciles. Para enfrentar este tipo de clientes no debemos usar la improvisación. Si transmitimos inseguridad y desconcierto difícilmente llegaremos a influenciar al deudor o posible deudor. Es importante saber qué medida tomar en casos de que nuestros clientes no nos paguen o intenten tomar ellos mismos las decisiones de sus pagos.

1. Recordar amablemente que haga el pago (se puede hacer por teléfono). En ocasiones, basta con recordar a los clientes que hagan su pago: porque hay clientes que son muy despistados, otros que dejan pasar el tiempo por si el profesional se olvida y algunos otros que no podían pagar en el momento pero después lo pueden hacer.
2. Si ha pasado un tiempo desde que se ha pedido el pago, preguntar si hay algo que se lo impide. Hablar con el cliente sinceramente para saber si hay algo que le impide el pago e intentar comprender las razones. En



Los contadores que ejercen en forma privada la profesión tienen dificultades para captar y mantener los clientes, agravando la situación la demora o dificultad para percibir los honorarios pactados.

**Por ello en este trabajo se quiere determinar ¿Cuál es la fidelidad de los profesionales contadores con sus clientes?. Capital. Catamarca. Año 2017.**

### **III) OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

- Determina la fidelidad de los profesionales contadores que ejercen de forma independiente su profesión con sus clientes. Capital. Catamarca. Año 2017

#### **Objetivos específicos:**

- Describir las condiciones socio demográficas de la población en estudio según edad, sexo, año de egreso, universidad, actividad que desarrolla y donde.
- Detectar como captan clientes los profesionales según las formas o mecanismos convencionales
- Conocer como se establece la relación profesional cliente según comunicación, capacidad de respuesta y profesionalismo.
- Determinar el cumplimiento contractual según pago de honorarios pactados.

### **V).- DISEÑO METODOLÓGICO**

**Tipo de estudio:** Descriptivo, cuantitativo, de corte trasversal.

Universo: está conformado por 60 jóvenes.

Muestra: la muestra fue incidental. (En el muestreo incidental el investigador determina deliberadamente qué individuos formaran parte de la muestra, tratando de escoger a los casos considerados típicamente representativos de la población.)<sup>13</sup>

Criterios de inclusión:

- Profesionales que manifiesten a través del consentimiento informado su participación.
- Profesionales que se desempeñen en el sector público o privado en calidad de Becario.

Criterios de exclusión:

- Jóvenes profesionales que desempeñen actividades en el sector público o privados que sean de planta permanente.
- Profesionales que tengan al momento de la encuesta 32 años.

Recolección de datos:

Para la realización del presente trabajo se utilizó una encuesta estructurada dirigida a los jóvenes profesionales, auto administrada y fueron respondidas en el Consejo de Profesionales.

Para la tabulación de los datos se presentaron tablas y gráficos utilizando valores absolutos y relativos dando lugar a conclusión y discusión sobre el tema.

Recursos:

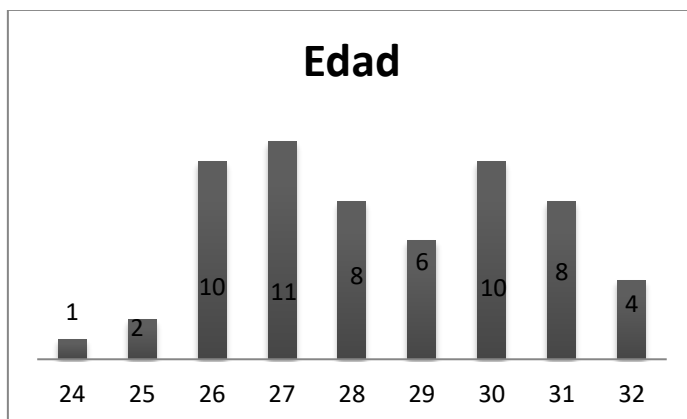
- Humanos: El recurso estuvo conformado por los autores Lic. MB GB y LIC EP, asesoramiento metodológico Mgtr. Cristina Arreguez y Comión .....
- Financieros: los gastos emanados en la presente investigación fueron absorbidos por el Consejo de Jóvenes Profesionales de la Provincia de Catamarca.
- Materiales: fotocopias, papelería y artículos de librería, impresiones, insumos informáticos.

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

DIMENSION	VARIABLES	INDICADORES
<b>CARACTERISTICAS DE LA POBLACION</b>	<b>Edad</b>	Años
	<b>Sexo</b>	
	<b>Año de egreso</b>	
	<b>Universidad de la que egreso</b>	Especificar
	<b>Actividad que desarrolla</b>	Especificar
	<b>Lugar</b>	Especificar
<b>MARKETING</b>	<b>Captación de clientes</b>	Medios de captación: especificar. Otro: especificar Planificación al buscar clientes
	<b>Comunicación</b>	Forma de comunicarse Actitud con el cliente Horarios Disponibilidad Teléfono laboral
	<b>Capacidad de respuesta</b>	Predisposición Prontitud Evaluación del servicio Carta de presentación Honorarios
	<b>Profesionalismo</b>	Presentación personal Confianza Consideraciones éticas Plazos legales Solución de problemas Capacitación /actualización Contratos

## VI).- RESULTADOS

**Grafico N° 1:** Distribución de la población en estudio según edad. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017

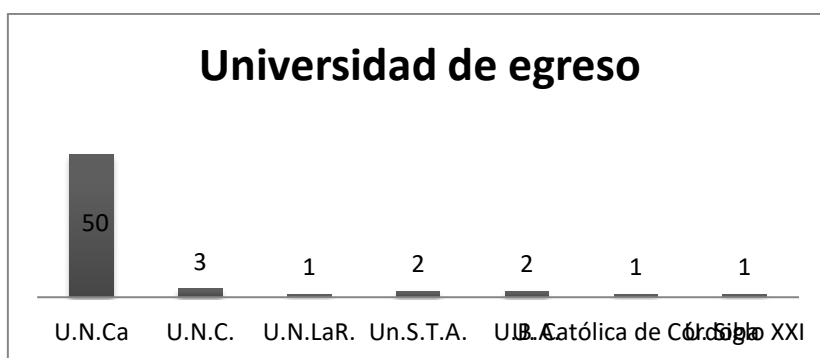


n= 60

En el presente grafico se observa que la población en estudio 21 encuestados tienen 26- 27 años, igual cantidad lograron los encuestados de 30 años.

Los menores valores se encontraron en las edades de 24-25 años y 32 años.

**Grafico N° 2:** Distribución de la población en estudio según universidad de egreso. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



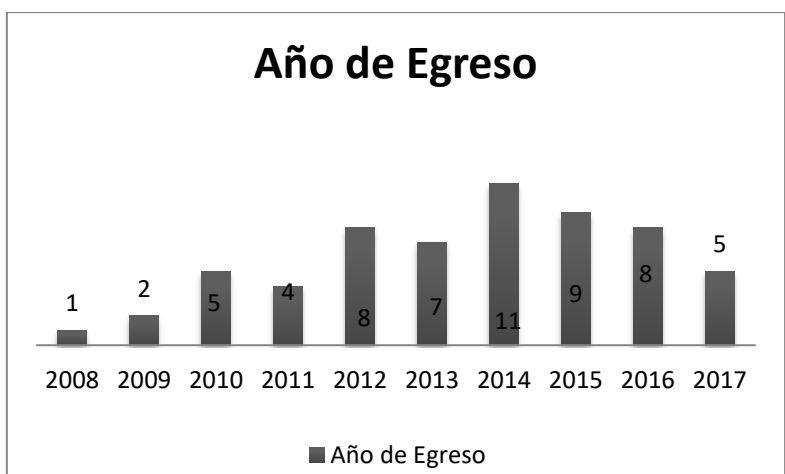
n= 60



En el gráfico se observa que el mayor número de los encuestados egresaron de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca.

Los menores valores fueron egresados de la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional de Buenos Aires y la Universidad del Norte Santo Tomas de Aquino Tucumán.

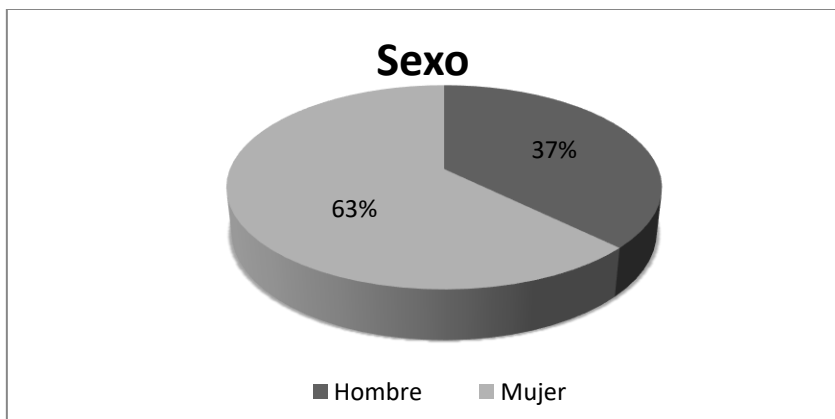
**Grafico N° 3:** Distribución de la población en estudio según año de egreso. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor número de egresados lo hizo en el año 2014

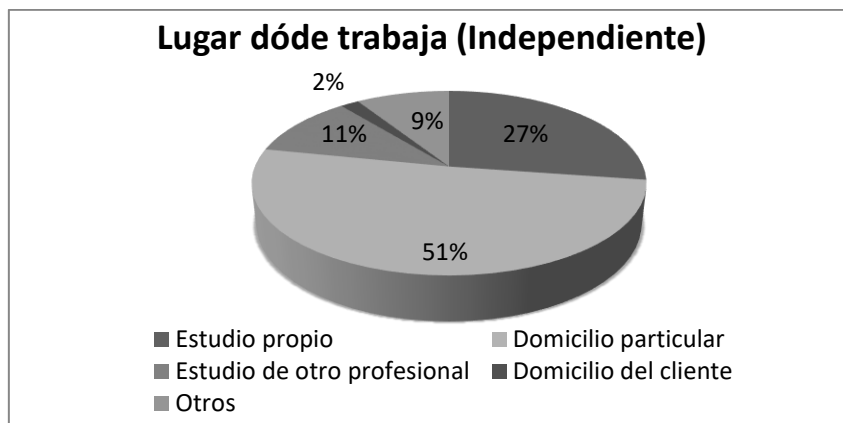
**Grafico N° 4:** Distribución de la población en estudio según sexo. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor número de la población encuestada fue de sexo femenino.

**Grafico N° 5:** Distribución de la población en estudio según lugar donde desempeña el trabajo independiente. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017

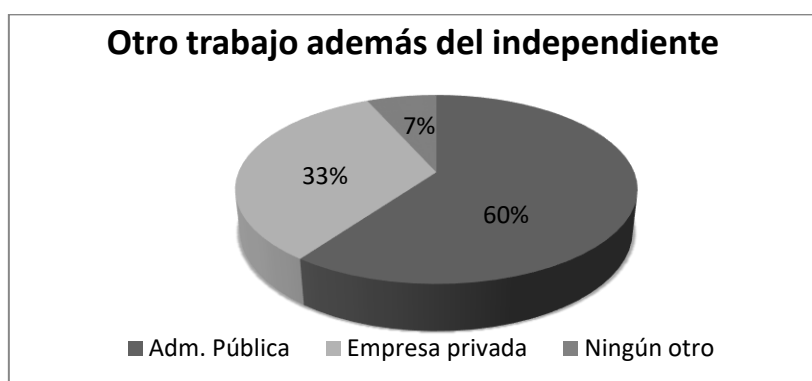


n= 60

En el gráfico se observa que el mayor porcentaje de los jóvenes profesionales trabaja en su domicilio particular, siguiéndole el porcentaje de su estudio propio.

El 11% manifestó compartir estudio contable con otros profesionales.

**Grafico N° 6:** Distribución de la población en estudio según trabajo adicional al independiente. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

Además del trabajo independiente más de la mitad de los jóvenes profesionales trabajan en la Administración Pública Provincial.

**Grafico N° 7:** Distribución de la población en estudio según forma de contacto con los clientes. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

Los jóvenes profesionales manifestaron que contactan a sus clientes “por amistades”, con el mayor porcentaje, por “tarjetas personales” y “búsqueda de referidos”.

Los menores porcentajes fueron para: “redes de contacto”, “redes sociales”, “páginas web” y por “medio del Consejo Profesional”.

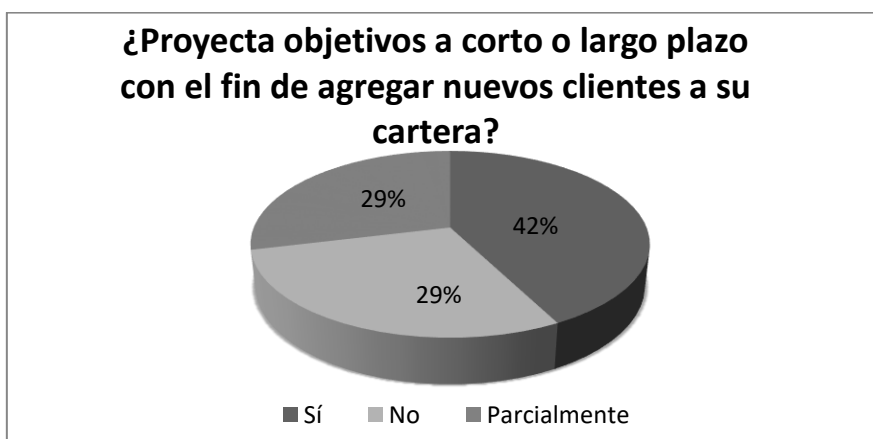
**Grafico N° 8:** Distribución de la población en estudio según elaboración de planes para búsqueda de clientes. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017.



n= 60

En el gráfico se observa que el mayor % de los jóvenes profesionales no elabora planes estratégicos para captar clientes

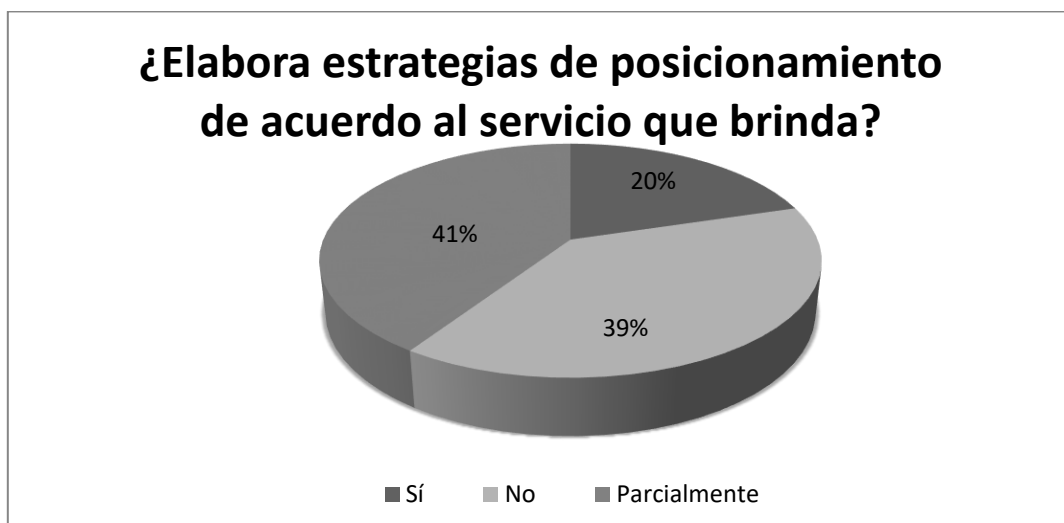
**Grafico N° 9:** Distribución de la población en estudio según proyección de objetivos para agregar nuevos clientes. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor porcentaje elabora objetivos a corto y largo plazo para agregar nuevos clientes.

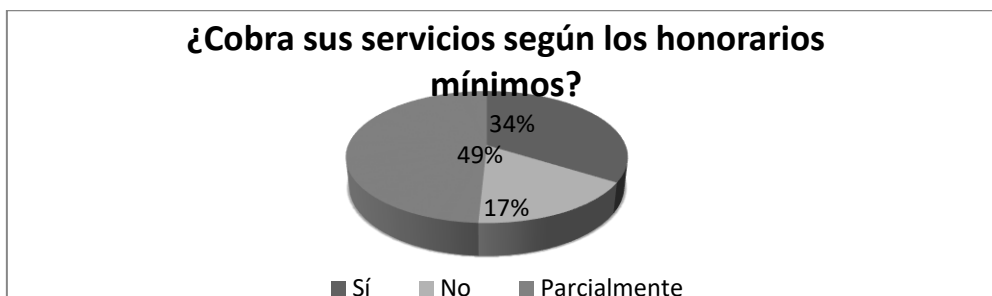
**Grafico N° 10:** Distribución de la población en estudio según estrategias de posicionamiento con el servicio que brinda. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

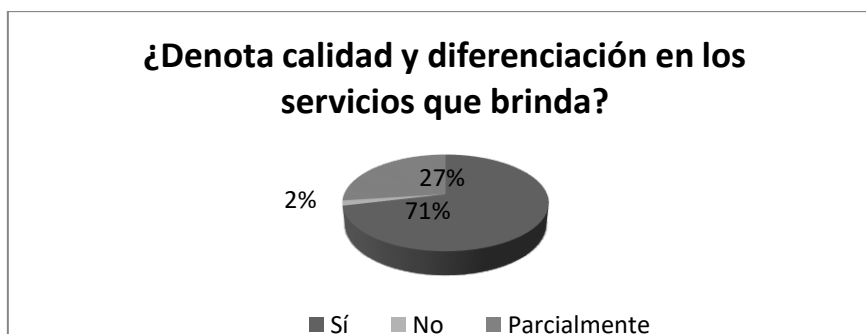
El mayor porcentaje de los profesionales manifestó que parcialmente elabora estrategias de posicionamiento. El 39% indicó que No.

**Grafico N° 11:** Distribución de la población en estudio según cobro de honorarios mínimos por servicios prestados. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año



El mayor porcentaje cobra parcialmente por los servicios que prestan. El menor porcentaje indico la opción No (17%)

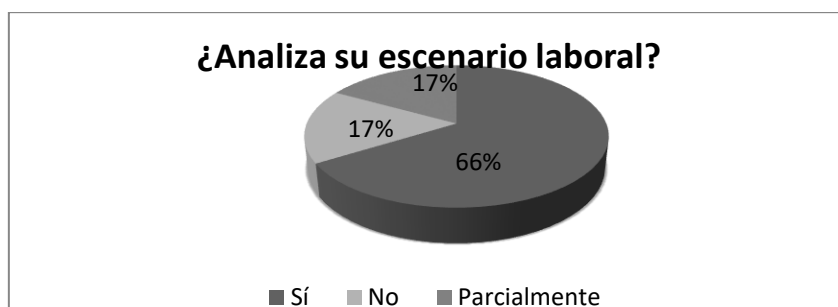
**Grafico N° 12:** Distribución de la población en estudio según Calidad del servicio que brinda. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor porcentaje de los profesionales indicó que que su servicio es de calidad y son diferenciados. El 27% indico parcialmente.

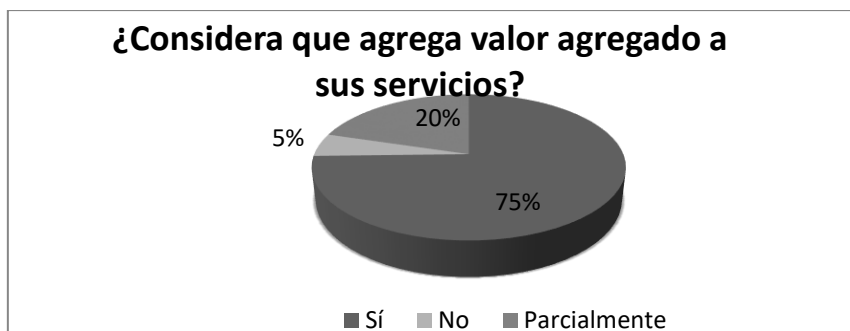
**Grafico N° 13:** Distribución de la población en estudio según análisis de escenario laboral. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

Los jóvenes profesionales indicaron en mayor porcentaje que analizan el escenario laboral.

**Grafico N° 14:** Distribución de la población en estudio según valor agregado al servicio. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor porcentaje considera que agrega valor al servicio profesional que presta.

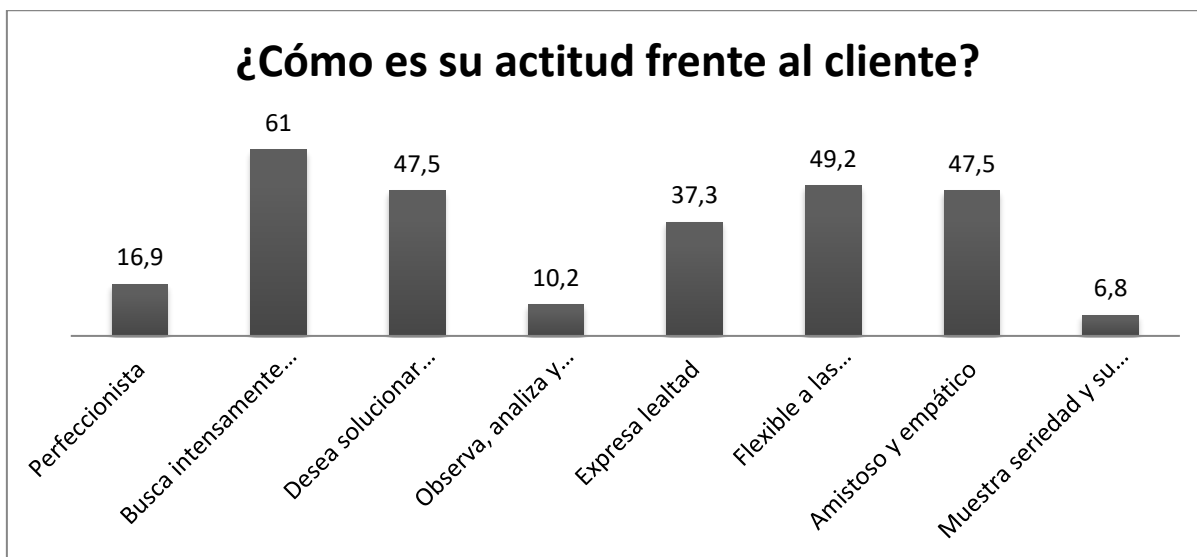
**Grafico N° 15:** Distribución de la población en estudio según comunicación con el cliente. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

La forma de comunicarse con sus clientes en mayor % fue mensajes de textos, la menor Email.

**Grafico N° 16:** Distribución de la población en estudio según actitud frente al cliente. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017

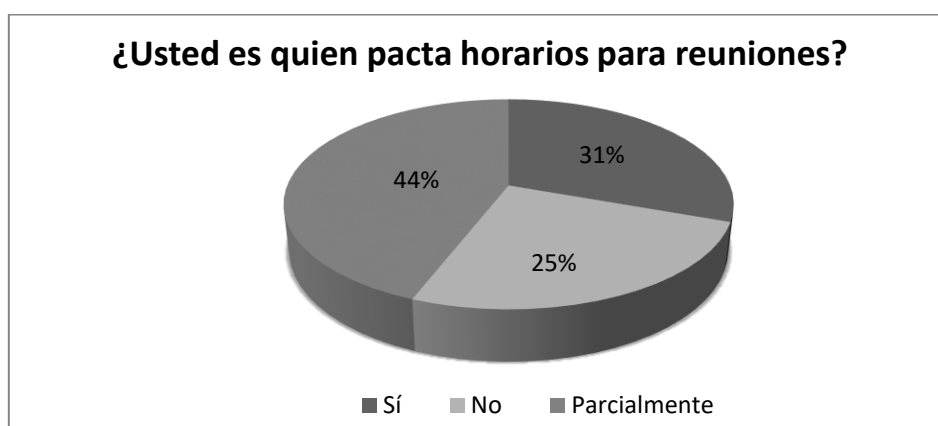


n= 60

El mayor % indicó “que busca ayudar al cliente”; que es “flexible a las solicitudes”.

En menores porcentajes “perfeccionista”; “observa, analiza y mantiene distancia” y “muestra seriedad y su relación no es de amistad”.

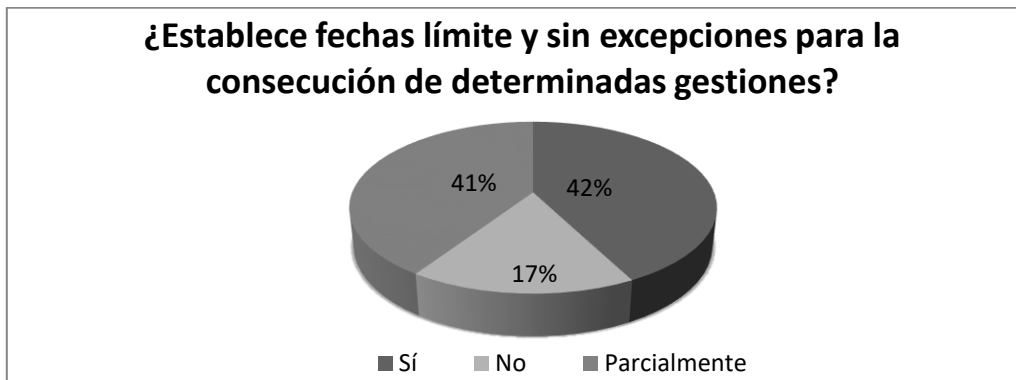
**Grafico N° 17:** Distribución de la población en estudio según horarios de reuniones. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

Los jóvenes profesionales pactan ellos sus horarios con los clientes.

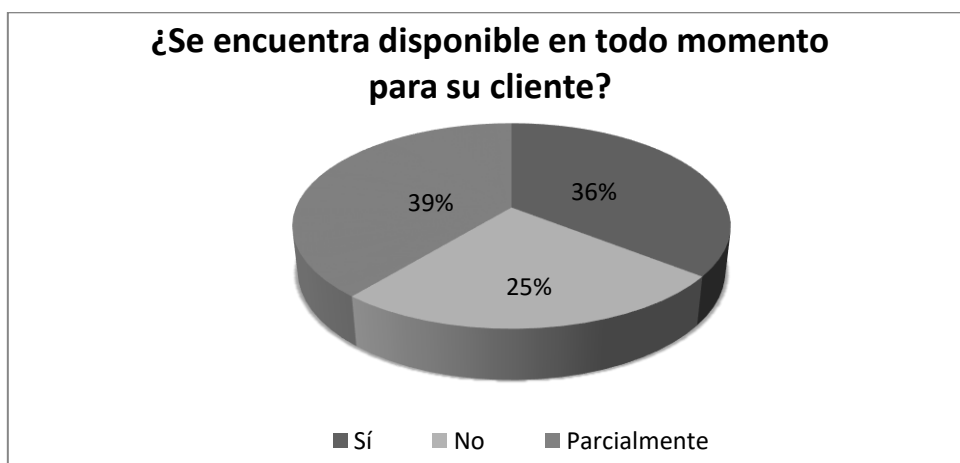
**Grafico N° 18:** Distribución de la población en estudio según establecimiento de fechas para terminación de gestiones. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

Los jóvenes profesionales indicaron establecer fechas límites en sus gestiones.

**Grafico N° 19:** Distribución de la población en estudio según disponibilidad para el cliente. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor porcentaje indico encontrarse disponible para el cliente “parcialmente”, el 36% indico disponibilidad.



**Grafico N° 20 :** Distribución de la población en estudio según teléfono móvil exclusivo para trabajo. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

El mayor porcentaje de los jóvenes profesionales indicó No contar con teléfono exclusivo para el trabajo

**Grafico N° 21:** Distribución de la población en estudio según disposición para atender necesidades del cliente. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

Los profesionales manifestaron que muestran predisposición para atender las necesidades de sus clientes

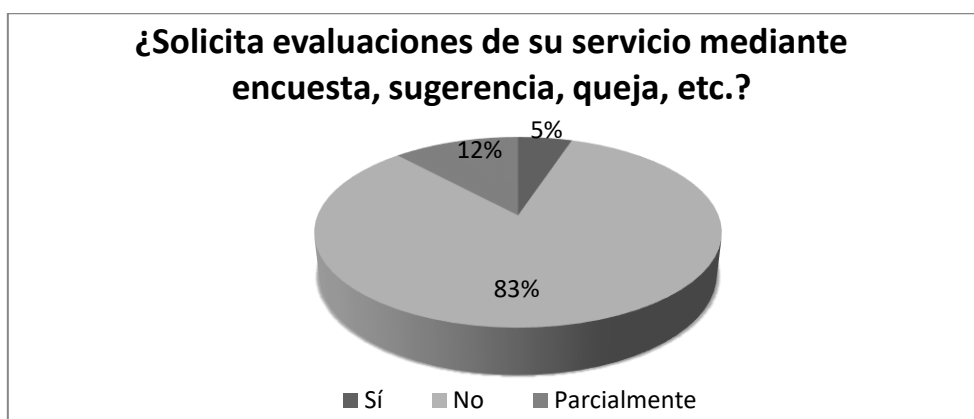
**Grafico N° 22:** Distribución de la población en estudio según prontitud de resolución de problemas. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

Los profesionales indicaron actuar con prontitud para resolver los problemas de sus clientes.

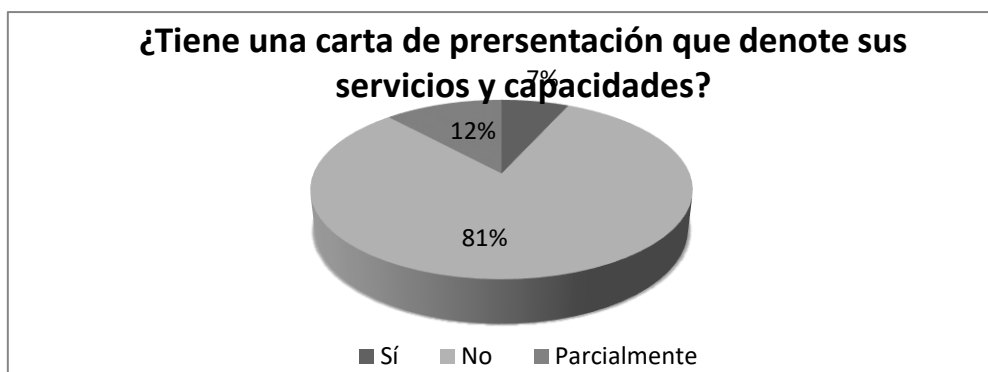
**Grafico N° 23:** Distribución de la población en estudio según evaluación del servicio por parte de los clientes. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

El mayor porcentaje de los jóvenes profesionales No solicita evaluación de sus servicios por parte de los clientes.

**Grafico N° 24:** Distribución de la población en estudio según carta de presentación de servicios. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor porcentaje de los jóvenes profesionales No tiene carta de presentación.

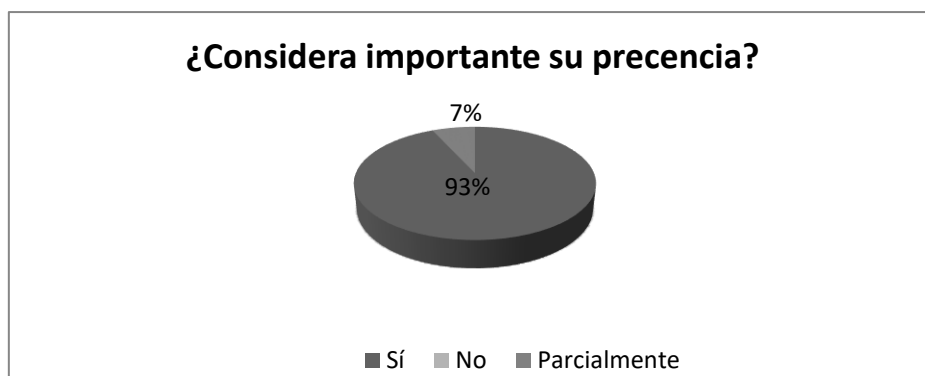
**Grafico N° 25:** Distribución de la población en estudio según año de egreso. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

Los profesionales no incluyen en la carta sus honorarios.

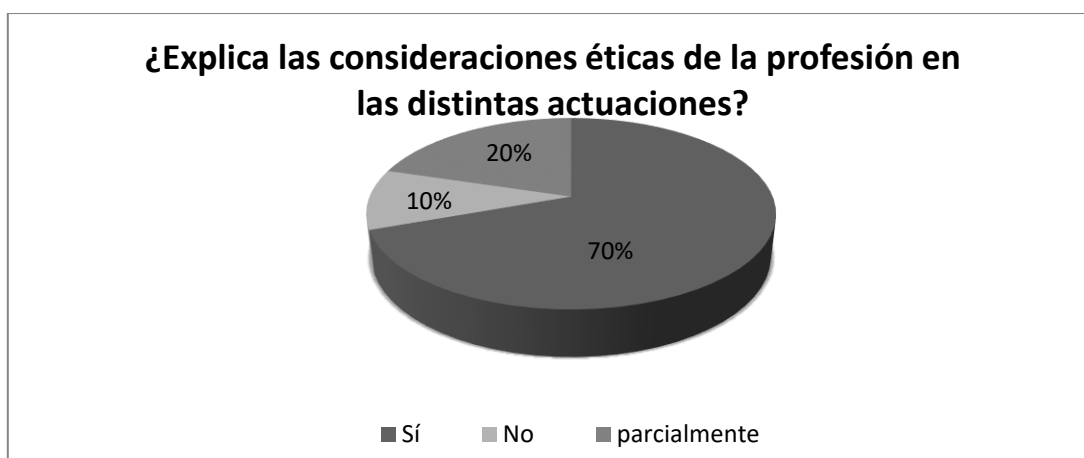
**Grafico N° 26:** Distribución de la población en estudio según consideración de presentación. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

Los jóvenes profesionales consideran importante su presencia al momento de abordar a los clientes.

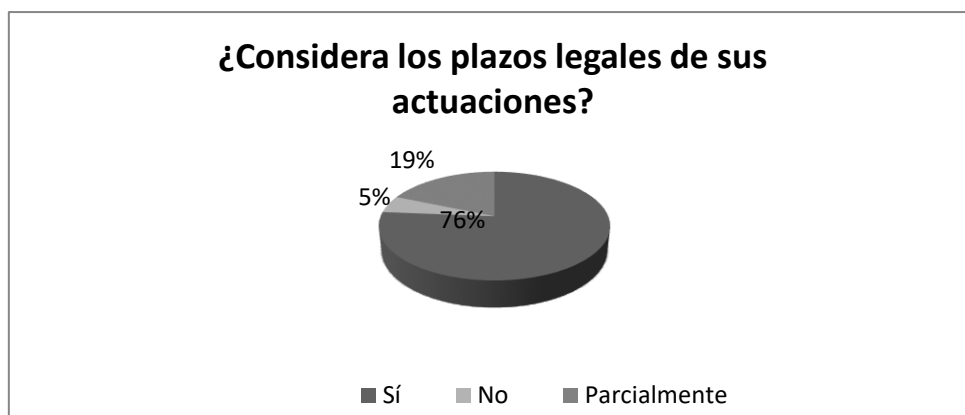
**Grafico N° 27:** Distribución de la población en estudio según consideraciones éticas. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

El mayor porcentaje indicó que explica las consideraciones éticas,

**Grafico N° 28:** Distribución de la población en estudio según plazos legales. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

El mayor porcentaje considera los plazos legales de las actuaciones.

**Grafico N° 29:** Distribución de la población en estudio según resolución de problemas. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



n= 60

Frente a problemas complejos los jóvenes profesionales acuden a otros profesionales para su ayuda

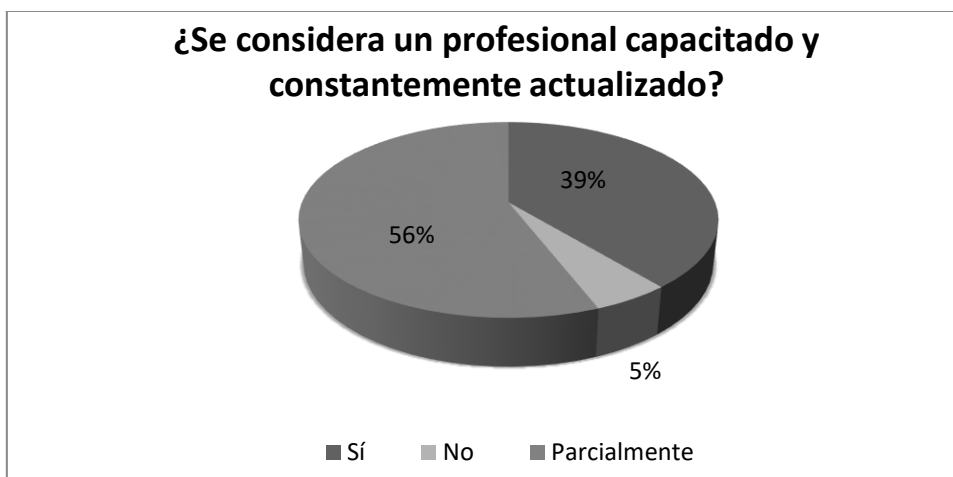
**Grafico N° 30:** Distribución de la población en estudio según resolución del problema con el Consejo Profesional. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

Los jóvenes profesionales indicaron en un mayor porcentaje que acuden al Consejo Profesional para solucionar problemas.

**Grafico N° 31:** Distribución de la población en estudio según capacitación realizada. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

Los jóvenes profesionales se consideran parcialmente capacitados y/o actualizados.

**Grafico N° 32:** Distribución de la población en estudio según contrato de servicio. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

Los profesionales realizan contratos en alto porcentaje.

**Grafico N° 33:** Distribución de la población en estudio según cumplimiento de pago de honorarios. Profesionales Contadores Públicos. Catamarca. Año 2017



**n= 60**

El mayor porcentaje manifestó que los clientes cumplen con el pago de honorarios de forma “parcialmente”, No cumplen en un 25% y un 27% cumple con el pago.

## **VII) CONCLUSION**

De acuerdo a los conceptos vertidos en el presente trabajo de investigación es importante destacar que en el proceso de búsqueda y retención del cliente, resulta fundamental conocer el escenario donde se desarrollan los acontecimientos.

Cuando se caracterizó la población en estudio, es importante analizar la conformación de la misma (n=60) considerando que se trata nuevos profesionales que poco a poco van incursionando en el mercado laboral independiente.

Se observa que la población en estudio 21 encuestados tienen 26- 27 años, igual cantidad lograron los encuestados de 30 años. Los menores valores se encontraron en las edades de 24-25 años y 32 años.

El mayor número de los encuestados egresaron de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad Nacional de Catamarca. Los menores valores fueron egresados de la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional de Buenos Aires y la Universidad del Norte Santo Tomas de Aquino Tucumán.

El mayor número de egresados lo hizo en el año 2014. El mayor número de la población encuestada fue de sexo femenino.

El mayor porcentaje de los jóvenes profesionales trabaja en su domicilio particular, siguiéndole el porcentaje de su estudio propio. El 11% manifestó compartir estudio contable con otros profesionales.

Además del trabajo independiente más de la mitad de los jóvenes profesionales trabajan en la Administración Pública Provincial.

Los jóvenes profesionales manifestaron que contactan a sus clientes “por amistades”, con el mayor porcentaje, por “tarjetas personales” y “búsqueda de referidos”. Los menores porcentajes fueron para: “redes de contacto”, “redes sociales”, “páginas web” y por “medio del Consejo Profesional”.

El mayor % de los jóvenes profesionales no elabora planes estratégicos para captar clientes.

El mayor porcentaje (42%) elabora objetivos a corto y largo plazo para agregar nuevos clientes.

El mayor porcentaje de los profesionales (41%) manifestó que parcialmente elabora estrategias de posicionamiento. El 39% indicó que No.

El mayor porcentaje (47%) cobra parcialmente por los servicios que prestan. El menor porcentaje indicó la opción No (17%)



El mayor porcentaje de los profesionales (71%) indicó que su servicio es de calidad y son diferenciados. El 27% indicó parcialmente.

Los jóvenes profesionales indicaron en mayor porcentaje que analizan el escenario laboral. (66%)

El mayor porcentaje considera que agrega valor al servicio profesional que presta.

La forma de comunicarse con sus clientes en mayor % (88,1%) fue mensajes de textos, la menor Email. (54,2%)

El mayor % (61%) indicó “que busca ayudar al cliente”; que es “flexible a las solicitudes”. En menores porcentajes “perfeccionista”; “observa, analiza y mantiene distancia” y “muestra seriedad y su relación no es de amistad”.

Los jóvenes profesionales pactan ellos sus horarios con los clientes.

Los jóvenes profesionales indicaron establecer fechas límites en sus gestiones.

El mayor porcentaje (39%) indicó encontrarse disponible para el cliente “parcialmente”, el 36% indicó disponibilidad.

El mayor porcentaje de los jóvenes profesionales indicó No contar con teléfono exclusivo para el trabajo (95%).

Los profesionales manifestaron que muestran predisposición para atender las necesidades de sus clientes (95%).

Los profesionales indicaron actuar con prontitud para resolver los problemas de sus clientes (80%).

El mayor porcentaje de los jóvenes profesionales No solicita evaluación de sus servicios por parte de los clientes (83%).

El mayor porcentaje de los jóvenes profesionales No tiene carta de presentación (81%).

Los profesionales no incluyen en la carta sus honorarios.

Los jóvenes profesionales consideran importante su presencia al momento de abordar a los clientes.

El mayor porcentaje indicó que explica las consideraciones éticas (70%).

El mayor porcentaje considera los plazos legales de las actuaciones.

Frente a problemas complejos los jóvenes profesionales acuden a otros profesionales para su ayuda (91%).

Los jóvenes profesionales indicaron en un mayor porcentaje que acuden al Consejo Profesional para solucionar problemas (66%).

Los jóvenes profesionales se consideran parcialmente capacitados y/o actualizados.

Los profesionales realizan contratos en alto porcentaje (98%).

El mayor porcentaje (48%) manifestó que los clientes cumplen con el pago de honorarios de forma “parcialmente”, No cumplen en un 25% y un 27% cumple con el pago.

Si bien en el desarrollo de la discusión se ha podido ver parcialmente las conclusiones a las que se fueron arribando, a partir del análisis detallado del comportamiento de las diferentes variables estudiadas.

Como conclusión final, podemos decir que cuanto más profunda sea la relación con el cliente, más conocimiento tendrá el uno del otro y eso redundará en una mayor confianza y mejor calidad del servicio.

La gente no puede adivinar sus intenciones, ni qué tan bueno es en su profesión, sólo puede constatar sus acciones y a partir de allí se formará una percepción del Contador , dando como resultado un juicio u opinión sobre su capacidad profesional.

El lograr una marca personal fuerte, no significa que tenga aceptación por todos, sólo permitirá que establezca relaciones sólidas y duraderas con todas las personas que le interesan.

En este trabajo se ha intentado ofrecer algunos conceptos básicos y herramientas que le ayuden a decidir qué es lo mejor para posicionar la marca personal; Lo más importante es detectar cuáles son sus propias necesidades y de acuerdo a ello apoyarse en las herramientas que da el Marketing para desarrollar una marca personal fuerte y exitosa, recuerde que no sólo es usted sino el tipo de conexiones que desea crear y reforzar para alcanzar sus propios objetivos personales y profesionales.

## **VIII).- RECOMENDACIONES**

Se propone como medidas de acción luego del análisis realizado en este trabajo y teniendo en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a Jóvenes Profesionales de la provincia de Catamarca (n=60):

- Tener en cuenta en los establecimientos académicos la posibilidad de desarrollar con alumnos avanzados prácticas profesionales en estudios, empresas, etc. Donde puedan ver la realidad de la profesión y genere un recurso diferente al recién graduado de cómo desempeñarse en la profesión.
- Generar en los Consejos Profesionales bolsas de trabajos, en donde una determinada cantidad de clientes y de temas específicos este destinada a los jóvenes recién matriculados, teniendo en cuenta el asesoramiento (ya que son primeros clientes) y generar la capacitación adecuada para la captación de clientes teniendo en cuenta: medios de captación, de retención, generar carta de presentación, entre otros.
- Es indispensable establecer canales de comunicación más fluidos y de mayor alcance entre los profesionales y los Consejos Profesionales, ya que es el primer apoyo del profesional.
- A la hora de realizar contratos entre los profesionales y sus clientes se propone realizar dicho contrato con el consejo, esto consiste en que dicho contrato quede registrado en el consejo, a modo de aval en libro de acta y con una pequeña certificación del mismo, esto ayudaría al profesional que tiene inconveniente con el cobro de sus honorarios y al cliente le daría aun mayor confianza y entendería la importancia de trabajar con un profesional que se encuentra matriculado para el desempeño de dicha función.

Estos puntos que se toman a modo de recomendación hacen a un mayor vinculo entre los consejos y sus matriculados, mas aun siendo jóvenes profesionales. Tener en cuenta la importancia de sentirse respaldado y encontrar en el consejo el apoyo necesario a la hora de tratar con nuestros clientes.

## IX).- BIBLIOGRAFIA

- 1-2 Orjuela Córdoba. S: “**El Marketing Personal** “Revista DIRCOM, N° 76, Buenos Aires, mayo, 2008.
- 3- Stanton J. William, Etzel J. Michael, Walker J. Bruce Fundamentos de Marketing, Decimocuarta Edición 2007, Pág. 6
- 4 - Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006, pag. 5
- 5 - Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pag. 5.
- 6.- BELL, Martin -Mercadotecnia. Conceptos y estrategias. Editorial CECOSA .1982”.
- 7- <http://www.inspirulina.com/definiendo-la-comunicacion-efectiva.html>
- 8- <http://jcmonsalve1210.blogspot.com.ar/2011/02/imagen-del-contador-publico.html>
- 9- Casadesus Fa Martí, Sizaritoria H. Iñaki, Días M. Javier, “Calidad, Practica” (una guía para no perderse en el mundo de la calidad), ed. 2005. Pearson Educación, S.A. Impreso en España
- 10-  
[http://www.lex.com.do/index.php?option=com\\_content&view=article&id=92:los-contratos](http://www.lex.com.do/index.php?option=com_content&view=article&id=92:los-contratos)
- 11 - <https://www.gerencie.com/la-responsabilidad-contractual-y-extracontractual.html>
- 12- <https://www.gestion.org/economia-empresa/40356/10-acciones-a-realizar-cuando-un-cliente-no-paga/>
- 13-[http://ocwus.us.es/metodos-de-investigacion-y-diagnostico-en-educacion/analisis-de-datos-en-la-investigacioneducativa/Bloque\\_II/page\\_28.htm/](http://ocwus.us.es/metodos-de-investigacion-y-diagnostico-en-educacion/analisis-de-datos-en-la-investigacioneducativa/Bloque_II/page_28.htm/)

# EL JOVEN PROFESIONAL EDUCADOR DE EXCELENCIA DESAFIOS Y RESPONSABILIDADES EN UN ROL SOCIAL

## ÁREA IX –ÉTICA, POLÍTICA Y EDUCACIÓN PROFESIONAL

Tema: Rol del joven profesional como educador.

**Facundo Jesús, Olivares Aliaga**

[facuoli2004@hotmail.com](mailto:facuoli2004@hotmail.com)

**CPCE San Juan**

## 1. INTRODUCCION

El Joven Profesional de las ciencias económicas se encuentra actualmente en una encrucijada de demandas, responsabilidades y necesidades totalmente antagónicas y hasta incompatibles entre sí. Insertos en una realidad en constante cambio ante la cual debe ser flexible pero sujeto a su vez a reglas de actuar y vencimientos muy bien delimitados e inflexibles donde un pequeño error podría causar serios daños ya sea a un cliente, el ente en el que se desempeñe o la sociedad en general.

La alta media de edad en que se gradúa el joven en el país, la dificultad de conseguir un trabajo donde se sienta valorado, ejerciendo a pleno la profesión que eligió y a la cual dedicó mucho tiempo y esfuerzo, siendo remunerado acorde a su responsabilidad y pretendiendo estabilidad mientras dure su buen desempeño es casi imposible respecto a los estándares de perfiles que solicitan grandes firmas como “ser menor a 30 años con experiencia previa de 5 años”.

Si a lo anterior sumamos los altos objetivos tanto económicos como personales que se propone el joven graduado y la crisis personal que se produce al rozar los treinta años, hace notar que lograr un desempeño excelente en su labor no es solo una cuestión técnica ni de mantenerse actualizado, sino una cuestión interna de destrezas referidas a habilidades blandas para tratar con los demás y con uno mismo.

Ahora bien, ¿puede un joven con todos los problemas que le recaen ser un motor de cambio o incluso inspiración para sus sucesores?, ¿podría llegar a ser un verdadero líder en su ámbito laboral?, ¿podrá romper el flagelo de la ignorancia o la desmotivación que identifica a la sociedad actual?, ¿Cuál es el perfil esperado de un profesional como educador?

¿Qué habilidades y herramientas se precisan para hacer frente al inminente choque de las tres generaciones que se producirá en menos de un lustro, cuando se encuentren en la vida laboral la “Generación X” en un extremo, los “Millennials” en el otro, y el joven de la “generación Y” al mando encargado de ser punto conciliador entre tan distintas culturas demográficas?.

El presente trabajo propone un análisis de la realidad que le toca vivir al joven profesional y los desafíos a los que el mismo se enfrenta día a día, enfocándose en el rol de educador que el colega puede optar por ejercer donde se convierte en un



las capacitaciones que se realizan brindadas por los consejos profesionales que no cuentan con aval ministerial.

Finalmente se definirán las cualidades que debe reunir el profesional para ejercer el rol de educador de excelencia, tomando en cuenta que las materias que involucran las ciencias económicas representan un alto porcentaje del alumnado en el país, y muchas de esas clases están a cargo de profesionales de las ciencias económicas quienes directamente a través del trato con los alumnos forman personas en etapas determinantes de la vida de la persona como ser la adolescencia, donde silenciosamente estos jóvenes están formando la generación del futuro, quienes luego ocuparán roles como población económicamente activa.

Mediante el rol de educador, el joven profesional en ciencias económicas cobra una participación activa muy importante en la sociedad, convirtiéndose en referente para muchos jóvenes quienes más allá de verlo como un profesor, lo ven como un modelo a seguir, quien inculcará valores o antivalores en un todo conforme a su actuar. La docencia tiene un impacto social directo y a corto plazo, y gran porción del campo recae en profesionales en ciencias económicas.

### **3. LA REALIDAD ACTUAL DEL JOVEN PROFESIONAL**

En nuestro país, conforme al último censo poblacional realizado en 2010, la edad media con la que se inicia el graduado en la vida profesional es de 28 años, en otras palabras, habiendo transcurrido ya un tercio de la esperanza de vida promedio, marcando una brecha de más de 5 años respecto a países europeos considerados modelos como Finlandia, Noruega e incluso los Estados Unidos donde no suele extenderse a más de los 23 años la edad en la que los jóvenes se gradúan y se insertan de lleno en su vida económicamente activa <sup>89</sup>.

El hecho de que en el país el joven haya invertido 10 años de su vida estudiando es en gran medida la causa de su situación actual llena de dificultades para conseguir un empleo, ansiedad para cumplir los objetivos de la edad como formar un patrimonio propio y la necesidad de revalidar de hecho su título debido a que muchos conocimientos adquiridos y aprobados en su momento han quedado obsoleto a lo

<sup>89</sup> Censo Poblacional 2010 – [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)



largo de la carrera, causan un sentimiento de frustración o incluso depresión en el comienzo de su vida laboral.

Por otro lado existe la situación de miles de jóvenes que no llegan a concluir sus estudios universitarios tras haber invertido en promedio 6 años de su vida adquiriendo conocimiento que si bien le son útiles no serán tenidos en cuenta a la hora de aplicar a un trabajo. En Argentina el porcentaje de deserción en carreras de grado supera el 70%, en otras palabras, de cada diez personas que comienzan una carrera no más de 3 personas la terminan, este sentimiento de frustración o depresión se traslada también a la vida laboral de personas que asistirán y trabajaran en la misma cadena de valor que el joven profesional que analizamos, entendiéndose como cadena de valor todo lo que se genera con el trabajo: bienes y servicios, privados y públicos<sup>90</sup>.

Entonces, ¿puede el sentimiento de frustración que identifica al joven profesional causar un efecto negativo determinante en la sociedad?, ¿puede esto afectar a futuras generaciones?, ¿Qué actitud preventiva podría tomar el Profesional en las Ciencias Económicas para una mejora a nivel general?

Si consideramos que el profesional en ciencias económicas y otros colaboradores se inician activamente a los 28 años en promedio, y estos vienen con la carga de frustración y desmotivación, el centro del problema se centra en el lapso que va desde el comienzo de la adolescencia y el comienzo de su vida activa, en otras palabras entre la escuela secundaria y la universidad, y en ese periodo ¿quién es el personaje común a todos los jóvenes, con el que pasa la mayor parte del tiempo en el día?, la respuesta silenciosa es “el educador” ya sea profesor, tutor o instructor de apoyo escolar.

Ahora bien, ¿cuánto puede influir un educador relacionado a las ciencias económicas?. En Argentina, según datos de la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación, entre las tres carreras más elegidas por estudiantes se encuentran la de Contador Público y Licenciatura en Administración, las cuales junto a Abogacía reúnen el 40% de la matrícula universitaria del país. Por lo que el profesional en ciencias económicas en su rol de educador, ya sea como docente a nivel secundario, universitario o de apoyo tiene influencia en una gran porción de los jóvenes, y las

---

<sup>90</sup> “Síntesis de Información Estadísticas Universitarias Argentina 2014-2015 – Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación

habilidades que tenga este no solo para educar desde lo técnico sino también para formar a nivel personal y respecto a habilidades blandas es determinante en el desempeño de futuros profesionales.

Por otro lado las carreras relacionadas a las ciencias económicas son carreras propias de gestión, administración de recursos materiales y humanos, y su desempeño causa alto impacto en terceros ya sea un empleado o un usuario de un servicio público o privado, por ello su formación tanto técnica, como ética y de manejo de habilidades blandas toma gran importancia, y todo ello tiene su origen en las instituciones educativas, cuyas caras visibles son los educadores, de los cuales muchos están a cargo de profesionales en ciencias económicas.

El conocer las cualidades esperadas de un educador de excelencia y el modo de medir su desempeño es clave en el desarrollo de una sociedad.

#### **4. EL JOVEN PROFESIONAL COMO EDUCADOR DE EXCELENCIA**

Para comenzar a tratar este punto, es necesario definir el concepto de “educador”. La Real Academia Española lo define como *“el que desarrolla o perfecciona las facultades intelectuales y morales ... del joven por medio de preceptos, ejercicios y ejemplos”*<sup>91</sup>.

El educador como se lo define tiene por objetivo desarrollar a la persona, un ciencia completamente humana, por lo que para un profesional como el de las ciencias económicas que proviene de una formación puramente técnica, llena de números y reglamentaciones, necesita desarrollar otras habilidades para cumplir su misión de educador.

La fundación internacional “Varkey” bajo su lema “transformando vidas a través de la educación (changing lives through education)” entrega anualmente el “Global Teacher Prize (Premio al Docente Global)” reconociendo a un educador del mundo que haya logrado la excelencia bajo siete parámetros que permiten distinguir a un buen docente:

---

<sup>91</sup> Diccionario de la Real Academia Española – [www.rae.es](http://www.rae.es)

Preparación, acompañamiento, Investigación, contribución, innovación, apreciación y ánimo<sup>92</sup>.

La propuesta es analizar cada uno de los puntos mencionados y ver cómo debería aplicarlo el joven profesional en su rol de educador ya sea como docente secundario, universitario o de apoyo:

**4.1. Preparación:** Un buen docente debe estar preparado para educar, dotados de conocimientos útiles al alumno que le permitan desenvolverse en el mundo actual.

En las ciencias económicas la actualización permanente no debería considerarse como una opción ni una ventaja que distinga al profesional, es una obligación ética del mismo, más aun si va a transmitir conocimientos, un concepto mal enseñado, ya sea por error o estar desactualizado, equivale a cientos de conocimientos mal aprendidos. La seguridad que debe poseer quien educa respecto al contenido que imparte debe ser confirmada, el docente se convierte en un referente para el alumno y lo que se enseña se aprende, lo que se aprende luego se aplica y si algo se hace mal, trae consecuencias de las cuales serán directamente responsables los actuales alumnos.

Un educador no puede alegar ignorancia respecto al contenido que enseña, debe asegurarse que los mismos son correctos y actuales, esto lleva un compromiso de formación técnica. La actualización es uno de los pilares del código de ética profesional, lo cual arroja que el trabajo no termina en el aula sino que demanda una permanente lectura y capacitación personal ya sea mediante la asistencia a cursos o la suscripción a boletines informativos.

En resumen, este punto lo cumpliría ampliamente el joven profesional, diferenciándolo de un idóneo en el tema por la importancia de los conocimientos prácticos y la actualización permanente.

**4.2. Acompañamiento:** A definir educador, se menciona que es formador de capacidades intelectuales y morales, la primera está vinculada al ámbito técnico, la segunda es algo propio de la persona y hacia la

---

<sup>92</sup> Informe “2013 Global teacher Status Index” – Varkey Gems Foundation–  
[www.varkeyfoundation.org](http://www.varkeyfoundation.org)

persona. Un docente no debe ver al alumno como un cliente, por más que el mismo signifique una fuente de ingresos económicos, es una persona en plena formación y, como se mencionó, el docente se suele convertir en un referente, un ejemplo a seguir. Por ello la necesidad de tener empatía, ponerse en el lugar del otro, recordar las dificultades que quizás nosotros mismos hemos atravesado al estar sentado frente a un pizarrón.

“El docente explica cómo entiende que es el tema, pero no sabe si el alumno entendió el tema como él lo explicó”, por ello la necesidad de confirmar la recepción no solo en una evaluación sino también mediante una interacción con el alumno, llevando a cabo una clase dinámica con ejemplos y preguntas.

Este punto representa todo un desafío para el joven profesional, ya que no es una habilidad que se adquiere naturalmente en la formación de grado, sino que hace al manejo de habilidades blandas cuyo aprendizaje es externo mediante la realización de cursos y sobre todo se desarrolla plenamente en el ejercicio de la docencia.

**4.3. Investigación:** Este punto se vincula estrechamente al primero, y en otras palabras quiere decir no quedarse en los conocimientos actuales, sino un objetivo permanente de confirmación y actualización de los mismos. En lo relativo a las ciencias económicas, el profesional se desenvuelve en un entorno muy dinámico y el no estar al día en los cambios que se van produciendo tiene alto nivel de riesgo tanto para el docente que imparte enseñanzas incorrectas así como para los alumnos que las incorporan.

La mayoría de las Universidades en Argentina, en mayor o menor medida cuentan al menos con una materia referida a la investigación y la mayoría exige una tesis o trabajo final para la obtención del título. Debido a ello el joven posee conocimientos sobre cómo llevar a cabo una investigación acerca de un tema de su interés que pueda conllevar a un aporte a la institución educativa, sus colegas o alumnos. Por supuesto que la decisión de afrontar el proceso de investigación junto al tiempo y costo que demanda es puramente personal.

**4.4. Innovación:** Esta arista está dirigida a los métodos y técnicas utilizados en el proceso de aprendizaje que tienen relación directa al resultado del mismo. Así como los contenidos cambian, la audiencia también lo hace y un docente debe ser apto para conocer las características que distinguen a cada grupo demográfico que le toca educar, ya que lo más probable es que tengan intereses, valores y demandas distintas a los de la generación propia. Un docente de una edad de 50 años debe ser consiente que sus alumnos viven una realidad totalmente distinta a la que le tocó a él en su periodo como estudiante, por ejemplo no puede sacrificar el uso de las redes sociales o compartir archivos digitales. Al igual que el punto 2, esta cualidad es un reto personal que el joven debe asumir para lograr cumplir su rol con excelencia

**4.5. Contribución:** El didacta no solo debe concentrarse en su labor propia y el desempeño de sus alumnos, ya que significaría un propósito egoísta considerando que su grupo de alumnos representa una mínima fracción del total y que a su vez forma parte de una institución educativa, es necesario compartir prácticas y experiencias con los pares.

Respecto a este apartado es meritoria la participación en eventos técnicos como congresos o jornadas, reuniones periódicas y el trabajo en equipo.

**4.6. Apreciación:** Se refiere a la estima por parte de sus alumnos, sus pares o la comunidad en la que se desenvuelve. Sin lugar a duda se trata de una señal muy subjetiva, pero si se considera que se está tratando con personas y en algo que abarca la formación en valores es un punto muy importante, y es una realidad que cuando uno es alumno posee el recuerdo de docentes que dejaron un marca por algún motivo, ya sea la muy buena manera en que explicaba, la insistencia para aprender algún contenido o la superación de la barrera generacional que existe con el alumno.

Esta cualidad es totalmente ajena a la formación técnica de la persona, sino que hace a la forma de ser como persona del joven.

**4.7. Motivación:** La misma es una cualidad innata en la persona y está sumamente relacionada con la vocación de la persona hacia la educación. Si bien en la mayoría de los casos la docencia es un trabajo rentado y una necesaria fuente de ingresos, solo si se la ejerce con una convicción personal de saberse responsable de una mejora en la sociedad, una motivación suficiente para saber dejar de lado factores económicos, como el aceptar que quizá la remuneración que se percibe no es la mejor.

Existiendo muchas dificultades y desafíos que demanda ejercer el rol de docente de manera responsable, y considerando que muchas veces la docencia no deja de ser un trabajo secundario para muchos colegas, ejercer el rol con motivación esta íntimamente vinculado a la vocación personal del joven.

## **5. MATRIZ FODA DEL PROFESIONAL EN CIENCIAS ECONOMICAS COMO EDUCADOR**

En el presente capítulo se propone analizar la matriz FODA a fin de conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se refieren al Joven profesional de las ciencias económicas si opta por el rol de educador.

**5.1. Fortalezas:** estas son habilidades y aptitudes que tiene el joven propias de su formación de grado y el perfil general asociado a la profesión elegida. Son elementos intrínsecos que le juegan a favor al desempeñarse como docente, entre ellas podemos mencionar:

**-Conocimientos técnicos:** las carreras de las ciencias económicas nutren al joven de amplios conocimientos y en temas muy diversos, un profesional de las ciencias económicas puede asesorar en muchos tópicos abarcando incluso conocimientos relacionados al derecho civil, administrativo, comercial y laboral. Como mencionamos antes, la preparación es uno de los pilares básicos de un buen educador.

**-Flexibilidad Técnica:** la dinámica de las ciencias económicas lleva a que un profesional que no esté actualizado quede fuera del mercado laboral o desempeñe mal

sus funciones. Esta necesidad de permanecer actualizado y tener que adaptarse a los cambios que surjan ya sea por normas profesionales, impositivas, aduaneras, administrativas, etc facilitan el ejercicio de la docencia responsable en cuanto al contenido.

**-Ejercicio Profesional:** El hecho de que el profesional en ciencias económicas ejerza la docencia en materias sobre las que practica su profesión activamente otorga un valor agregado, respecto a la actualización de los contenidos y mayor exactitud respecto a alguien cuyos conocimientos sean netamente teóricos.

**5.2. Oportunidades:** se tartán de factores ajenos a la persona que facilitan el ejercicio de la función o la hacen más atractiva.

**-Rama de docencia con alta demanda:** Como se mencionó en apartados anteriores, gran parte de los programas de estudio de escuelas y universidades en Argentina incluyen formación en ciencias económicas, lo que genera al profesional amplia salida laboral en el sector ya sea trabajando directamente en instituciones públicas o privadas o como profesores de apoyo extraescolar a los que recurren alumnos que necesitan clases adicionales.

**-Contenidos Objetivos:** El contenido de las materias relacionadas a las ciencias económicas se basa en normas y reglamentaciones legales y profesionales donde son menores los contenidos que quedan a criterio del docente que puedan causar que el mensaje que se da al alumno llegue de manera errónea y provocando problemas en el posterior ejercicio de la profesión. Mientras el educador enseñe contenidos actualizados es difícil que el mismo se vea afectado por la opinión personal del docente, comparado a otras carreras como las relacionadas a la política o psicología.

**-Beneficios del Régimen docente:** la permanente lucha que demuestran gremios docentes se manifiestan hoy en grandes resultados alcanzados como ser el contar con un régimen jubilatorio propio mediante la Ley 24.016 que otorga la posibilidad de jubilarse con menor edad que el resto de los trabajadores, 60 años los hombres y 57 las mujeres, respecto al resto que consiste en 65 los hombres y 60 las mujeres, y menos cantidad de años de servicios con aportes, 25 años respecto de los 30 que exige el régimen general.

Dejando de lado lo mencionado anteriormente, el docente jubilado percibe el 82% móvil como haber, respecto al resultado del cálculo establecido en la ley 24.241 que

concluye en que el haber de un jubilado no docente ronde el 50% del sueldo neto que percibida en actividad.

**5.3. Debilidades:** nos referimos a factores o cualidades propias del perfil profesional que le dificultarían en el desempeño como educador.

**-Menor Sensibilidad Personal:** El profesional de las ciencias económicas se distingue por un perfil de alta seriedad, riguroso en lo referido al cumplimiento de normas y reglamentaciones y altamente objetivo en su actuar, careciendo en general de sensibilidad respecto a la persona, lo cual complica el desempeño sobre todo con adolescentes y jóvenes que están atravesando complicadas etapas en su vida personal con cambios y problemas que afectan su atención y dedicación al estudio, ante ello el docente debe permanecer atento y disponer recursos que puedan ayudar al alumno, este tipo de herramientas suele carecer el joven profesional.

Ante esta debilidad del profesional es clave trabajar en la empatía, la capacidad de ponerse en el lugar del otro, sobre todo al tratar con jóvenes con valores y demandas distintas a las de uno.

#### **5.4. Amenazas:**

**-Desventaja para obtener puntaje docente:** Si bien son distintos los valoradores por los que se rigen las juntas de clasificación docente de escuelas y otras establecimientos de educación pública, en la mayoría de los casos, el título de grado y los cursos que realiza el profesional no le otorgan un puntaje proporcional al esfuerzo demandado.

Para este punto se analiza el caso de la Provincia de Salta, San Juan y Neuquén los valoradores utilizados por las juntas de clasificación docente de escuelas públicas; estos instrumentos definen el puntaje que se asigna a los distintos antecedentes profesionales que influyen en la posibilidad de que se le asignen horas cátedras en un concurso público<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Pautas de Valoración 2017 – Rama Media – Nota múltiple 23/16 Consejo Provincial de Educación Junta de Clasificación Rama Media (Neuquén)

Valorador de Títulos y Antecedentes – Resolución 1849-ME-10 (San Juan)



Caso	Ministerio de Educación de la Provincia de San Juan	Ministerio de Educación de la Provincia de Salta	Ministerio de Educación de la Provincia de Neuquén
Experiencia en el ejercicio profesional (por año)	0,10 por año de ejercicio	no contemplado	no contemplado
Título Docente	9	100-125	9
Título de grado	6	50	6
Capacitación Docente	2	40	2
Antigüedad de título no docente (por año)	0,25 (máximo 3 pts)	0	0
Antigüedad docente (por año)	0,25 por año (máximo 8 pts)	1-2	0,25 por año (máximo 8 pts)
Curso con aval Ministerial o de Universidad	0,05 por hora	1	0,3
Curso sin aval ministerial (ej dictado por un CPCE)	no contemplado	2	0,05
Trabajos de Investigación en órbita de FACPE	no contemplado	3	0,3
Cursos dictados sin aval Ministerial (por hora)	no contemplado	2	0,05
Exposiciones en eventos técnicos (por hora)	no contemplado	2	0,05
Certificación SFAP	no contemplado	no contemplado	no contemplado

Según se demuestra en el cuadro anterior, al profesional que no posee título docente se le dificulta mucho la posibilidad de obtener un puntaje competitivo, el puntaje de ingreso del joven profesional en ciencias económicas esta al menos un 33% por debajo del puntaje inicial de una persona con título docente, y la única variable que puede manejar un profesional que se inicia en la vida docente es acumular puntaje en base a capacitaciones realizadas lo cual otorga puntaje muy bajo, e incluso en el caso de la provincia de San Juan solo se considera capacitaciones con aval del ministerio de educación, haciendo lugar a que cursos dictados por los consejos profesionales carezcan de valor.

A modo de ejemplo, un joven profesional con capacitación docente realizada suma 8 puntos, para alcanzar el puntaje que otorga el solo título docente (9) debe realizar al menos 20 cursos con aval ministerial para comenzar a competir con una persona que posee título docente sin ningún adicional.

---

Régimen de Valoración de antecedentes para la carrera docente – Ministerio de Educación (Salta)

**-Capacitación no presencial:** En los últimos años, llama la atención como ha crecido la oferta educativa a distancia, y la demanda de la misma. En Argentina entre 2002 y 2014 aumentó 250% las inscripciones en capacitaciones a distancia, respecto al 6% que lo hicieron las inscripciones en modalidad presencial<sup>94</sup>.

¿En qué consiste la capacitación no presencial? En reemplazar al docente por una máquina, ya sea por internet, libros o videos; se prescinde del docente. En este sentido se carece de la formación del alumno en valores y principios, los cuales son transmitidos por una relación entre personas.

Implícitamente la capacitación no presencial, desmerece las cualidades del docente al reemplazarlo por una máquina y un software, por lo que si el educador no logra distinguirse y hacer notar que es clave la relación personal que se da entre el profesor y el alumno, tiende a la sustitución por otro tipo de herramientas.

## **6. DESAFIOS CONTEMPORANEOS Y A CORTO PLAZO DEL JOVEN**

Para analizar este punto es necesario conocer la imagen que reviste el docente como tal en el mundo y en el país.

La Universidad Kennedy realizó en 2016 un estudio con jóvenes de entre 13 y 20 años respecto a la educación que reciben, donde el 70% manifestó respetar la autoridad del docente, en cambio viendo desde otro punto de vista, solo un 45% de los docentes dicen que su autoridad en el aula es respetada. Estas cifras demuestran que es el mismo docente el que se siente desvalorizado y sin autoridad antes sus alumnos, convirtiéndose en una obligación profesional trabajar en ellos mediante el manejo de nuevas habilidades y la adaptación a las nuevas generaciones<sup>95</sup>.

Así como los alumnos van cambiando con el paso del tiempo, el docente debe hacerlo también para lograr su objetivo que es formar personas, lo que provoca que el joven

---

<sup>94</sup> Censo Nacional del Personal de los Establecimientos Educativos 2014 - Secretaría de Innovación y Calidad Educativa de la Nación

<sup>95</sup> Informe “Comportamientos de los jóvenes de entre 13 y 20 años” - Centro de Estadísticas Aplicadas (CEA) de la Universidad Kennedy.

profesional deba extender su formación académica en nuevas aristas relacionadas a la persona en sí, saliendo del plano puramente técnico.

Como se mencionó anteriormente es difícil para un joven alcanzar un puntaje competitivo en las juntas de clasificación docente que le permita acceder a horas cátedras, la misma dificultad lleva a la existencia de “profesores taxis” que trabajan itinerantemente en distintas instituciones educativas en base a las oportunidades que surgen, lo que mas allá de causar un desgaste físico, significa una barrera en el trato con el alumno para llegar a conocerlo junto con sus necesidades y dificultades de aprendizaje que puedan tener. Por lo que lograr el éxito como docente depende del compromiso que tenga el profesional para ejercer su rol, dejando de lado el juzgar la remuneración que percibe y priorizando el hecho de que se está formando la generación del futuro.

Como desafío conjunto a los consejos profesionales de ciencias económicas, es necesario revalorizar la profesión ante los Ministerios de Educación de las provincias y a nivel nacional, como se mencionó anteriormente los valoradores vigentes que se utilizan para la selección de docentes en escuelas públicas, degradan el título de grado del profesional no reconociendo los conocimientos adquiridos y la importancia del contar con experiencia profesional practica y real al momento de dar clases.

El puntaje que se asigna al título profesional representa un 66% del asignado al título docente, y alcanzar la diferencia para competir en un concurso de antecedentes se le hace materialmente imposible al joven, agravándose debido a que muchas instituciones no asignan puntajes a cursos que dictan los consejos profesionales que no cuentan con aval ministerial, cursos de alto contenido para permanecer actualizado en la profesión.

La lucha para valorizar la profesión y la capacitación ante los organismos públicos es un desafío importante a cargo principalmente de los organismos que nuclea nuestra profesión quienes deben avanzar en acuerdos con las autoridades de los Ministerios de Educación tanto nacionales como provinciales para que las capacitaciones que estos brinden obtengan el aval ministerial necesario para que sumen como puntaje a la hora de un concurso público de antecedentes.

El ultimo agravante a mencionar es que las instituciones públicas, incluso educativas, no exigen estar matriculado en el consejo de la jurisdicción para obtener el cargo ni

para obtener el puntaje asignado al título de grado. La no exigencia de este requisito mencionado representa un incumplimiento a la Ley Nacional 20.488.

En conclusión existen dos desafíos concretos del profesional en su rol de docente. La superación de uno es puramente personal y consiste en salir del esquema de ser una persona que solo maneja números y convertirse en un verdadero formador de personas, lo que implica capacitación en áreas que exceden lo puramente técnico y ampliar los valores personales en el ejercicio de esta rama de la profesión. El segundo desafío se lo debe llevar a cabo en conjunto con los consejos profesionales a fin de revalorizar la profesión e incluso el valor de un título de grado para el ejercicio de la docencia, ya que la desigualdad en la valoración por parte de organismos públicos al asignar puntajes para acceder a un cargo docente, afectan directamente la oportunidad laboral del joven profesional

## **7. CONCLUSION**

A lo largo del trabajo se buscó dejar en claro la responsabilidad social que tiene el profesional en ciencias económicas que ocupa el rol de educador, quien mediante la figura de referente ante sus alumnos forma en valores y antivalores la generación del futuro. En contrapunto con esta alta responsabilidad se mostraron las dificultades que atraviesa el joven en la etapa de su vida en la que se dedica a la docencia cargado de presiones sociales, miedos propios del comienzo de la vida profesional, un grado de frustración como consecuencia de la alta edad en que se gradúan las personas en nuestro y lo que conlleva a la ansiedad de querer ver cumplido muchos objetivos personales y económicos cuando se está rozando los 30 años.

La primera pregunta fue ¿Puede el joven profesional con todas las vicisitudes mencionadas antes ejercer responsablemente el rol de educador?. La respuesta es clara, debido al alto impacto social que implica el desempeño del rol, la docencia en el profesional implica en deber y un desafío personal y también trabajando en conjunto con otros colegas y los consejos profesionales.

Si bien es amplia la demanda de docentes relacionados a las ciencias económicas, el joven profesional suele tener dificultades serias para ocupar un cargo en una escuela pública debido a que los valoradores provinciales subestiman el título de grado del profesional, en muchos casos ignoran la experiencia profesional para asignarle un puntaje acorde a los conocimientos y experiencias adquiridas, al igual que la

capacitación que pueda realizar el profesional mediante la asistencia a cursos y otros eventos de capacitación técnica.

Los organismos que nuclean a los profesionales en ciencias económicas como son los Consejos profesionales, Colegios y la misma FACPCE deben intervenir en el asunto para lograr que se valore la experiencia y los conocimientos del profesional mediante acuerdos con las autoridades de los ministerios de educación nacional y provinciales, ya que la situación actual atenta contra la oportunidad laboral con que cuentan los jóvenes profesionales en el área.

Dejando de lado los conocimientos técnicos y la permanente actualización que debe practicar el profesional, el principal desafío es adquirir habilidades blandas para ser exitoso en lo referido al trato con personas que le permitan lograr una formación completa nunca olvidando que trabajamos con individuos, en la mayoría de los casos jóvenes, y que el docente se vuelve un referente quien no solo imparte contenidos técnicos sino directa o indirectamente le va inculcando valores que forman personas. El manejo de esta variable depende en su mayoría del profesional quien debe acceder a capacitaciones distintas a las que acostumbra como: coaching, oratoria, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

Hasta hace poco tiempo el desafío en nuestra profesión era mantenerse actualizado, hoy en día ello es algo inexcusable y ha cobrado relativa importancia el manejo de herramientas blandas. El desempeño en el rol docente no es la excepción y el profesional debe romper la figura de que se ejerce un actividad puramente técnica y repensar el valor de la persona en nuestra profesión.

## **8. BIBLIOGRAFIA**

Consultar citas.

## CONSULTOR CONTABLE VIRTUAL

### ÁREA IX – ÉTICA, POLÍTICA Y EDUCACIÓN PROFESIONAL

#### Tema: 6. Impacto en las funciones de los profesionales en ciencias económicas ante los avances tecnológicos

**Lucia Fiadoni**

[lfiadoni@gmail.com](mailto:lfiadoni@gmail.com)

**Alejandro Traversa Olazábal**

[alejandro.to@hotmail.com](mailto:alejandro.to@hotmail.com)

**Ruben Osvaldo Cardenau,**

[ruben.cardenau@gmail.com](mailto:ruben.cardenau@gmail.com)

**CPCE P. Buenos Aires**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación indagó a través de un estudio de campo la situación laboral actual de los jóvenes graduados en ciencias económicas de la provincia de Buenos Aires, de esta manera reveló que la mayoría de los encuestados no están satisfechos con su situación laboral. Consultados acerca de la situación de su preferencia, la mayoría afirmó que su deseo es el desarrollo profesional de manera independiente.

En este sentido es posible afirmar que la mayoría de los jóvenes profesionales que se encuentran en relación de dependencia desearían, por el contrario, poder desarrollarse de forma independiente. Consultados acerca de las razones que consideran las causas por la que su realidad laboral actual no coincide con la deseada para el futuro prevalecieron aquellas respuestas que indicaban que la falta de experiencia y las razones económicas eran los factores más importantes.

Luego de interpretados estos resultados, los autores analizaron una idea innovadora que pueda aportar una posible solución a la insatisfacción de la realidad laboral de la mayoría de los jóvenes, la que sin dudas estaría condicionada por las causas de dicha insatisfacción por ellos manifestada.

De esta manera se origina el “Consultor Contable Virtual”, como una idea inédita que permite el desarrollo profesional del joven graduado de forma independiente con un costo económico bajo y que le brinda la experiencia necesaria a través de la realización de los trabajos encargados por los primeros clientes.

El presente trabajo es una descripción de la evolución que viene manifestándose en la profesión del contador público, caracterizada por los cambios de tipo tecnológicos y de conectividad. Esto permite anticipar que, en el futuro, la profesión tal como la conocemos en nuestros días desaparecerá: las incumbencias del profesional cambiarán, como así también el perfil del contador público, incluso los planes de estudio de las universidades deberán modificarse de manera de adecuarse a la nueva realidad sobreviniente.

En este nuevo contexto el rol del contador público como mero profesional liquidador irá perdiendo relevancia en forma paulatina y por el contrario quienes puedan desarrollar aspectos de asesoramiento o consultoría serán quienes se encontrarán a la vanguardia en el desarrollo de la profesión del mañana.

Anticiparse al futuro es sólo el primer paso, el proceso de adaptación no será sencillo, el marco en el que se desarrollará el profesional del mañana es descrito en

el presente estudio y será un desafío que requerirá de mucho empeño, pero en el que a priori las nuevas generaciones tendrán una ventaja por sobre las anteriores.

Los autores confían en haber podido aportar una idea que si bien, puede no resolver las problemáticas abordadas en su totalidad, sí representa un primer paso en el cual se sientan las bases sobre las que debatir las características que este fenómeno evolutivo presentará. Proceso del que todos estamos de acuerdo en al menos una de sus variables: es predominantemente incierto, sin embargo, sobrevendrá y únicamente quienes logren adaptarse seguirán el camino de la evolución profesional.

## **1. Introducción**

El presente trabajo tiene como objetivo principal mostrar una solución innovadora a un problema actual en relación a la inserción laboral del joven graduado en ciencias económicas en su rol de profesional independiente.

Lo primero que es propicio indicar acerca del presente estudio es la problemática de los jóvenes profesionales a la que se hace referencia en el párrafo precedente.

Desde el espacio que nos otorga el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires (CPCEPBA) a través del Comité Ejecutivo de Jóvenes Graduados en Ciencias Económicas se han desarrollado reuniones en las que se ha tomado como foco de debate la actualidad del desenvolvimiento del joven profesional, es decir, el rol que cumple en el ámbito laboral.

En este sentido, se ha concluido que la relación de dependencia encabeza las alternativas de desempeño laboral por sobre aquellos jóvenes graduados que hacen ejercicio de su profesión de manera independiente. Si bien existe consenso en cuanto a la veracidad de esta realidad, es posible encontrar divergencias en relación a la causa que origina esta tendencia.

De esta manera pueden encontrarse dos opiniones: por un lado, quienes afirman que se trata de una elección del joven graduado quien lejos de inclinarse a afrontar un rol de profesional independiente prefiere las ventajas de una relación de dependencia; mientras que, por el otro lado, existe la convicción de que no es una elección genuina del joven graduado, sino que por el contrario se trata de una salida laboral única frente a la imposibilidad de enmarcarse como profesional independiente.



En la primera postura se encuentran aquellos que comienzan y finalizan sus estudios universitarios con el convencimiento de poder realizar una carrera profesional en empresas que valoren su capacidad y dedicación, en la segunda se nuclean aquellos que durante el camino académico anhelaron el estudio propio y se ven incapaces de afrontar dicho proyecto una vez graduados. Esta imposibilidad encuentra causales de diversa índole entre las que se podrían mencionar la económica, la de falta de experiencia, la de falta de seguridad personal para desempeñar la labor o falta de capacidad, entre otras. En este caso, es válido interpretar que no se trata entonces de una elección, sino de seguir un camino que, aunque no es el deseado, sí es el único viable.

## 2. Hipótesis

Con el fin de avanzar en el aporte de datos que sirvan como pilares para futuros estudios, la presente investigación formulará una hipótesis, que podrá confirmarse o refutarse según los resultados obtenidos del estudio de campo. A saber:

“En la actualidad la mayoría de los jóvenes graduados en ciencias económicas de la provincia de Buenos Aires anhelan desarrollar su profesión en forma independiente”.

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo identificar cuál de ambas posturas, mencionadas en el apartado 1. “Introducción”, es la más acertada, o si por el contrario ninguna de ellas refleja la realidad del joven. Una vez conocido esto, se intentará determinar la causa por la cual se produce esta tendencia. En caso de tratarse de una situación en la que el joven graduado pierde posibilidad de elección se intentará buscar alguna herramienta o idea que permita aportar una solución, o al menos atenuar las limitaciones, para que el camino en busca del desarrollo profesional deseado pueda ser recorrido de la mejor forma posible.

Bajo esta premisa se intentará aportar entonces a la comunidad profesional e institucional una nueva fuente de datos sobre la cual tomar decisiones basadas en conocimiento real, evitando así obtener conclusiones sobre percepciones que podrían ser equivocadas.

Además, se intentará aportar un nuevo concepto acerca de la forma en que se puede llevar a delante el desarrollo de la profesión de forma innovadora, anticipándose a las incertidumbres que siempre presenta el futuro y aprovechando las herramientas

tecnológicas actuales, la cual será de utilidad para poder pensar desde otra perspectiva el ejercicio de la profesión y así avanzar y profundizar en otros aspectos de la inserción laboral de los jóvenes graduados en ciencias económicas.

### **3. Estudio de campo**

El estudio de campo se llevó a cabo a través de la elaboración y divulgación de una encuesta destinada a los jóvenes graduados en ciencias económicas de la provincia de Buenos Aires. El objeto de la misma, tal como fuera adelantado en el apartado “Introducción”, no es otro que conocer la realidad profesional y laboral del joven graduado y por supuesto, la de estimar su grado de satisfacción con la realidad que está viviendo.

En el anexo 1 puede observarse el cuestionario mencionado con el detalle de las preguntas y opciones de respuesta pensadas para obtener los datos sobre los cuales hacer la interpretación del presente trabajo. Allí puede observarse que algunas de las preguntas no tienen relación directa con el objetivo del mismo, esto se debió a dos motivos: por un lado, a la posibilidad de obtener otro tipo de información también importante a la hora de conocer la situación del joven y, por otro, a la posibilidad de contar con mayor cantidad de datos útiles a los fines de las labores cotidianas del Comité Ejecutivo de Jóvenes Graduados de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires.

Una vez confeccionada la encuesta, controlando de manera pormenorizada cada una de las preguntas y alternativas de respuesta de modo de no inducir a ningún resultado ni dejar latente la posibilidad de no responder lo que realmente desea el encuestado, se procedió a analizar el método de distribución del temario. El objetivo fue alcanzar una muestra representativa de los jóvenes graduados de cada una de las delegaciones que existen en la provincia de Buenos Aires, a fin de no alterar los resultados con tendencias parciales por región geográfica, teniendo en cuenta por supuesto la gran extensión territorial de la provincia.

En esta dirección se procedió a someter el cuestionario a debate dentro de las reuniones del Comité Ejecutivo de Jóvenes Graduados, buscando contar con la aprobación y conformidad de los integrantes del mismo. Una vez logrado dicho consenso se realizó la distribución en las delegaciones a través de los representantes designados en cada una de ellas y desde estos a los jóvenes para su llenado.

Es dable destacar que entre las vías de distribución propiamente dichas se hizo uso de herramientas en línea y redes sociales, que facilitaron considerablemente el proceso alentando a la voluntad de los participantes a la hora de tomarse el trabajo de completar la encuesta: la misma podía ser recibida en el celular y completada en el momento en unos cuantos minutos. Esto fue muy importante dado que resultaba valioso relevar información de personas que no necesariamente forman parte, por distintas razones, del Comité de Jóvenes Graduados a fin de obtener un mayor rango de cobertura. Con el beneficio adicional de contar con los resultados parciales en el mismo momento en que cada una de las encuestas era realizada.

Al cabo de un tiempo prudencial se extrajeron los datos recolectados. El apéndice del presente trabajo se compone de los resultados de las encuestas de manera tabulada y ordenada con las respuestas que cada uno de los participantes ha completado.

De los datos obtenidos de un total de 131 encuestas en 15 de 22 delegaciones de la provincia, podemos realizar las siguientes afirmaciones:

- 86% de los encuestados poseen título de Contador Público
- 12,5% poseen título de Licenciado en Administración
- 8,3% son estudiantes avanzados
- 52,1% no se encuentra matriculado
- 90% esperarían recibir capacitación de la asociación con otros colegas
- 54% esperarían recibir consultoría de la asociación con otros colegas
- 27,9% se encuentra trabajando en relación de dependencia
- 25,9% posee un estudio propio
- 30,3% se encuentra ejerciendo la profesión en un estudio de otro profesional
- 24,3% ejerce su profesión en su casa u hogar
- 4,3% se encuentra desempleado
- 29,9% desearían que su situación laboral en el futuro sea la misma que la actual
- 9,1% preferiría la relación de dependencia como situación laboral en su futuro
- 50,7% preferiría tener su propio estudio como profesional independiente como situación laboral en el futuro
- 5% desearían realizar otra actividad diferente a la profesión en forma autónoma como situación laboral en el futuro
- 5,3% manifestó otras situaciones laborales diferentes a las mencionadas precedentemente como aquellas que desearían para su futuro
- Entre quienes manifestaron que su situación laboral no coincide con la que desearían para su futuro: 45,3% indicó que se debe a la falta de experiencia;

35% que se debe a una razón económica; 23,6% a la seguridad económica de la relación de dependencia; 22,7% que se debe a la falta de decisión por el cambio (producto de inseguridades personales); y 10,1% manifestó que se debe a una falta de capacitación profesional.

Finalmente, a través de los resultados expuestos precedentemente se puede afirmar que la hipótesis de investigación resulta confirmada por el trabajo de campo, es decir: “En la actualidad la mayoría de los jóvenes graduados en ciencias económicas de la provincia de Buenos Aires anhelan desarrollar su profesión en forma independiente”. En el apartado siguiente se profundizará acerca de cuáles son las causas que según los propios jóvenes condicionan el desarrollo independiente de su profesión.

#### **4. Problemática detectada**

La situación laboral actual de los jóvenes graduados se divide de la siguiente manera: 30,3% se encuentra ejerciendo su labor en oficinas de otro profesional titular, un 28% se desarrolla en relación de dependencia, 25,9% posee un estudio propio y 24,3% ejerce la profesión en su hogar. Resulta necesario aclarar que basándonos en la realidad de los jóvenes se permitió contemplar la situación de muchos de ellos que ejercen su actividad en varios de los mencionados ámbitos de trabajo y que por lo tanto se suman en más de una de las divisiones mencionadas. Misma aclaración resulta válida para el resto de los resultados obtenidos en el estudio de campo.

La primera conclusión que se destaca es la clara manifestación de los jóvenes graduados de la provincia de Buenos Aires de no encontrarse satisfechos con la realidad laboral profesional actual. Realizamos esta afirmación basados en que sólo un 29,9% de los encuestados desea mantener la situación de empleo vigente para el futuro, mientras que el restante 70,1% pretende una diferente. Es decir, 7 de cada 10 jóvenes desearía poder modificar su situación laboral. Siguiendo con este punto es de destacar que más de la mitad de aquellos jóvenes que no están satisfechos con su actualidad profesional, manifestaron el deseo del estudio propio como el ideal a alcanzar, mientras que sólo el 9,1% preferiría la relación de dependencia.

Recordamos las dos posturas que encaminaron el desarrollo del presente estudio: por un lado, aquella que entiende que la gran importancia del trabajo en relación de dependencia del joven profesional se debe a una elección personal; y por otro aquella que sostiene que esta tendencia no es en realidad una opción sino que

más bien constituye una salida laboral única ya que este no encuentra otra alternativa frente a la imposibilidad de enmarcarse como profesional independiente. Los resultados obtenidos dan una respuesta a este debate: según los datos recolectados la preferencia mayoritaria es la de poseer un estudio particular, entendiendo que si realizan el ejercicio bajo la figura de la relación de dependencia generalmente se debe a que no pudieron llevar adelante el deseo de la actividad independiente.

Profundizando las razones por las cuales la situación laboral actual de aquellos profesionales no satisfechos con la misma no coincide con la que desearían, se han detectado diversos motivos entre los cuales se destacan la falta de experiencia (45,3%) y razones económicas (35%). En menor proporción se encuentran la seguridad económica que brinda la relación de dependencia (23,6%), la falta de decisión por el cambio, producto de inseguridades personales (22,7%) y la falta de capacitación profesional (10,1%).

En este punto observamos una de las conclusiones más relevantes del trabajo: Si la falta de experiencia y las razones de índole económica son las manifestadas como las causas principales por las cuales el joven graduado no logra la situación profesional deseada, la cual no es otra que llevar adelante la profesión de manera independiente, entonces el sentido común indica que una manera de colaborar con estos y lograr un mayor porcentaje de colegas satisfechos con su profesión, es la de generar ideas o acciones que no sólo aporten soluciones a las problemáticas manifestadas sino que también ayuden en el desarrollo de la profesión.

Adicionalmente, una solución de este tipo traerá otros beneficios complementarios que tienen relación con la jerarquización de la profesión, pero fundamentalmente con un incremento de la cantidad de jóvenes graduados matriculados quienes tomarán esta decisión al ver cercana la posibilidad del ejercicio profesional.

En este sentido avanzará el presente trabajo, de manera de idear una solución innovadora que le brinde al joven el respaldo que necesite para desempeñarse en el ámbito que desea. Por supuesto, que ninguna herramienta será la solución definitiva, pero sí puede aportar una parte de la misma, llevando además a pensar nuevas soluciones o mejoras de la aquí planteada.

## **5. Solución innovadora a la problemática**

El desarrollo seguido en el presente apartado, representa una idea que los autores poseen en relación al futuro de la profesión, no se trata de crear algo que no existe, por el contrario, se intentarán advertir los cambios futuros que indefectiblemente sobrevendrán de manera que el joven profesional esté preparado para afrontarlos y así a través de la puesta en práctica de la presente idea innovadora se vea beneficiado de esta anticipación.

En un contexto en constante cambio, en donde se observa que los mismos se producen en períodos temporalmente más cortos y de manera más pronunciada es de esperar que aquellos colegas que tengan la posibilidad de conocer cuál es el futuro de la profesión estarán en mejores condiciones laborales que quien no tenga esa posibilidad, o conociéndolo se resista a dicho cambio o simplemente no pueda adaptarse al mismo. En este sentido la idea de adaptación es similar a la teoría de selección natural de las especies, donde sólo quienes se adaptan al nuevo medio son quienes continúan el camino de la evolución de la profesión. Pensar en anticiparse a los cambios no es nada sencillo, la sola idea de pensar en formas de trabajo diferentes a las actuales provoca incertidumbre y resistencias naturales originadas en el abandono del estado de confort, sin embargo, en estos momentos las consecuencias pueden ser mayores que en el pasado: la profesión de contador público va a desaparecer tal como la conocemos, y mutará o se transformará desde sus pilares. Ahora bien, ¿Cuáles son los fundamentos sobre los cuales se realiza esta afirmación tan contundente? Y ¿Cuáles serán, entonces, las nuevas formas de incumbencia profesional?

### **5.1. ¿Por qué desaparecerá la profesión del contador público en el futuro?**

Para responder a este interrogante debemos observar tanto la evolución de la profesión a lo largo de su historia hasta el día de hoy, como así también, las señales que el contexto va enviando acerca de lo que será el futuro.

En relación a la evolución de la profesión del contador público, debemos decir que, con el paso del tiempo y el advenimiento de la tecnología, se han ido facilitando las tareas del profesional, lo que, si bien genera un primer síntoma de satisfacción en cuanto a la disminución en la dificultad de realizar las tareas cotidianas, trae consigo también una nueva característica del profesional: prescindible en relación a la ejecución de tareas administrativas. Existen ejemplos que demuestran que en la actualidad es posible pensar en un contribuyente que puede mantener una situación fiscal según normativas legales, sin requerir los servicios de un contador público, si

bien no es la situación que actualmente predomina, sí puede observarse una gran diferencia con la situación de unos años atrás, donde pensar en no contar con este profesional era poco menos que una utopía.

Las modificaciones en el pasado hasta llegar a la actualidad han seguido una tendencia caracterizada por la digitalización, cada vez es menor la necesidad de utilizar papel, y por el contrario los medios electrónicos han ido imponiéndose no sólo por sus beneficios propios sino también como medios obligatorios que las mismas normas legales regulan como medio de acelerar este proceso de cambio. En este sentido es posible observar declaraciones juradas electrónicas, medios de pago electrónicos, comprobantes fiscales electrónicos, domicilios fiscales electrónicos, requerimientos fiscales electrónicos, entre otros.

En este mismo orden de ideas es de destacar que la conectividad y el gran volumen de información disponible permiten realizar las labores en cualquier lugar y en cualquier momento; ya no es necesario dirigirse a las dependencias de los organismos de contralor para realizar consultas o presentaciones, tampoco es necesario encuentros personales para poder realizar pagos o cobros de honorarios, con lo cual, la posibilidad de poseer clientes con los que no se ha tenido un contacto personal directo es algo viable y seguirá profundizándose hasta consolidarse como un método no sólo ordinario sino más eficiente, colaborando con la disminución de tiempos muertos en las labores de los individuos.

En cuanto a las señales que es posible advertir acerca de lo que podemos esperar para el futuro se debe mencionar la tendencia que existe acerca de la simplificación de trámites administrativos, que, con el posicionamiento de internet como elemento fundamental en la vida cotidiana de las personas, permiten que todo se encuentre al alcance de los contribuyentes, sin necesidad de invertir tiempo en oficinas de organismos de contralor y en el horario que cada que quien disponga. De la mano de la tecnología y la masificación de internet, podemos apreciar un gran volumen de información que se encuentra disponible tanto para los contribuyentes como para los mencionados entes, la denominada "Big Data", esto genera que, al momento de realizar ciertas tareas operativas, las mismas se encuentren en un alto porcentaje realizadas por el propio organismo, como parte interesada en el correcto envío de los datos de cada uno de los contribuyentes. Siguiendo esta lógica, no debería sorprender que en un futuro la totalidad de estos datos sean aportados por los propios organismos, lo que sin dudas generará que sea el contribuyente quien realice estas tareas sin necesidad de contar con el profesional.

En los párrafos anteriores fue posible identificar las razones por la que se afirma que la profesión del contador público va a modificarse al punto de necesitar una reinención. A continuación, se dará respuesta al segundo de los interrogantes planteados: las nuevas incumbencias del contador público.

## **5.2. El nuevo perfil del contador público**

A este respecto, se propone comenzar por mencionar aquellas tareas que se dejarán de realizar. Si se hace referencia a que el volumen de información que existe, los avances de la tecnología y la utilización masiva de internet permiten la automatización de las tareas y procesos, entonces es evidente que, así como en otras profesiones, la del contador público también verá reducida la cantidad de tareas operativas o rutinarias, por ejemplo, liquidación de impuestos o salarios, por mencionar sólo dos. Entonces, sin dudas, una reinención de la profesión deberá abarcar todas aquellas incumbencias que no tienen relación con su rol como mero liquidador, sino por el contrario, con aquellas que están relacionadas en mayor medida con la gestión de los negocios de sus clientes, cumpliendo el rol de asesor de los mismos, pero no ya como una actividad secundaria, sino como la principal o preponderante. Y esta diferencia es de una magnitud considerable, ya que precisamente será el propio profesional quien deberá como consultor o asesor influir en la toma de las decisiones más importantes por parte del cliente. En resumen, los aportes del profesional serán más trascendentales y con un grado de responsabilidad mayor, lo que sin dudas generará una jerarquización de la profesión: lo urgente dejará de quitarle tiempo a lo importante.

En este nuevo contexto, y con la adaptación a las nuevas incumbencias, el perfil del profesional cambiará, sus aptitudes y habilidades deberán desarrollarse en torno a los siguientes aspectos:

- Fluido manejo de la tecnología y herramientas de internet: En la actualidad es posible observar innumerables herramientas que la tecnología e internet van ofreciendo a las personas como un medio para mejorar su vida cotidiana, tanto en el aspecto personal como en el laboral. Estos instrumentos están disponibles para utilizarse: habrá quienes los aprovechen, pero también quienes desconozcan de su existencia, esto es algo que podemos observar en el presente. Con el devenir del tiempo, y como hemos mencionado en párrafos precedentes, esto irá profundizándose, la cantidad y calidad de herramientas se incrementará como también lo hará la posibilidad de un desarrollo profesional exitoso por parte de las nuevas generaciones capaces de



adaptarse mejor y en menor tiempo a estos acontecimientos. Existirán nuevos hardware, los dispositivos inteligentes estarán al alcance de todos los individuos y habrá softwares más sofisticados capaces de mejorar la calidad de vida general de la sociedad. Es posible inferir que no bastará con tener un conocimiento acabado del uso de estos elementos, se requerirá incluso poseer capacidad de programación que permitan materializar las ideas y creatividad del profesional. Por otro lado, cobrará mayor importancia el uso de redes sociales y medios nuevos de comunicación, los cuales serán fundamentales a los fines no sólo de mantener un alto grado de conectividad con los clientes, sino también como elementos fundamentales para el marketing digital y creador de vínculos interpersonales favorables.

- Capacidad de asesoramiento para influir positivamente en la toma de decisiones: si bien este aspecto ya fue mencionado con anterioridad, es importante destacar que el grado de complejidad y responsabilidad del asesoramiento será mayor que el que puede observarse en la actualidad. Y en este sentido, es de destacar que para lograr un servicio de consultoría óptimo no bastará con el análisis en materia contable, impositiva o financiera, también será necesario contar con la idoneidad para poder influir en aspectos multidisciplinarios que con seguridad excederán a los conocimientos que la propia carrera le ha brindado al profesional al momento de su estudio. Lo que sin dudas plantea un interrogante en dirección a las bases mismas de la profesión, ¿sufrirá una modificación el plan de estudio de la carrera contador público para adecuarse al nuevo perfil del profesional? La respuesta es sí. Y como todo cambio de este tenor, existirá un período de transición en el que convivirá una dicotomía entre las habilidades necesarias para desempeñar la profesión y la adecuación académica del plan de estudio de las universidades que formarán a los nuevos profesionales. Sin dudas que quienes queden agrupados dentro de este período de transición serán los más perjudicados al verse formados para una realidad que ya habrá cambiado. ¿Cuáles serán las nuevas asignaturas que presentará el plan de estudio de la carrera? Es de gran dificultad dar con la respuesta exacta a esta pregunta, sin embargo es posible afirmar que deberá incluir asignaturas relacionadas con el análisis e interpretación de escenarios futuros, mercadotecnia digital, aptitudes interpersonales y de comunicación, desarrollo de la creatividad, innovación e inteligencia emocional, administración de crisis, por nombrar algunos ejemplos; pero sin olvidar las que no perderán vigencia aunque sí deberán actualizarse y

que pertenecen al grupo de las ciencias de la administración: control de gestión, teoría decisional, sistemas de información, planificación, organización y administración de personal.

- Capacidad para trabajar en equipo: el contador público actual, que ejerce su profesión en forma independiente, en la mayoría de los casos, no necesita desarrollar en gran medida la habilidad del trabajo en equipo debido a que o bien se desempeña en forma individual o bien comparte sus ocupaciones con otro colega o profesional de otra disciplina, pero sin grandes labores en conjunto, coordinadas, de manera continua y con un alto grado de complejidad. Sin embargo, estas serán las características del asesoramiento interdisciplinario en el futuro, en donde o bien deberá agruparse con profesionales de otras materias para ofrecer en conjunto un servicio más competitivo o bien formará parte de un órgano de consultoría dentro del marco de asesoramiento a un determinado cliente, lo que se denomina órgano de staff. En este sentido, algunas de las facultades personales con las que deberá contar el profesional están relacionadas con la comunicación: escuchar, indagar y saber comunicar, y además con rasgos actitudinales: proactividad y flexibilidad en la toma de una posición o postura. Es decir, se convertirán en imprescindibles todas aquellas aptitudes personales generadoras de confianza. Al mismo tiempo las habilidades de liderazgo deberán estar presentes en el profesional que desee ver cumplir los objetivos planteados de manera efectiva. Podemos apreciar como el valor de la inteligencia emocional será cada más importante y deberá ser una fortaleza ineludible de todo profesional que aspire al éxito en el escenario del futuro.

- Habilidad para adaptarse a los cambios: Sin dudas que el profesional que logre desempeñarse en el escenario futuro habrá dado muestras de adaptación, sin embargo, se debe recordar que los cambios serán cada vez más vertiginosos y esta habilidad deberá permanecer con él a lo largo de su desarrollo profesional, procurando mantenerse actualizado en cada una de las áreas que sus nuevas incumbencias le exigirán, incrementando así su capacidad para resolver favorablemente situaciones adversas. Quienes, en algún momento, consideren que la capacitación constante no es indispensable irán perdiendo lugar con aquellos que mantienen un espíritu innovador, inquieto, en una búsqueda tenaz por alcanzar niveles cada vez más altos de desarrollo profesional: la mejora continua o “kaizen” como pilar fundamental.

- Conocimiento del contexto internacional: Con el correr del tiempo y la

consolidación de la globalización, la sociedad en su conjunto estará conectada, las barreras geográficas y espaciales habrán desaparecido, los mercados objetivos serán a escala mundial, incluso para los negocios de menor dimensión. El profesional asesorará a empresas que quizás no tengan asiento dentro del país en el que se encuentre, la posibilidad de trabajar en forma asociada con clientes que se sitúen más allá de las fronteras será, entonces, una oportunidad de desarrollo profesional muy importante, sin embargo, del mismo modo representa una mayor competencia debido a que la oferta de servicios de consultoría y asesoramiento también será a escala internacional. En este escenario el profesional deberá conocer las características específicas de los nuevos mercados sobre los que se encontrará desarrollando su labor, en tal sentido poseer un manejo fluido de diversos idiomas no será una plusvalía, sino una cualidad mínima indispensable de cualquier profesional que desee desempeñarse con éxito en este nuevo contexto, y en este sentido el progreso de la tecnología será un aliado al permitirle romper con esta barrera del idioma y generar traducciones instantáneas de manera de mantener conversaciones en diferentes idiomas sin problemas.

Las enumeradas anteriormente configuran algunas de las características del perfil del profesional en el futuro, las que sin embargo podrían no incluir la totalidad de los aspectos que formarán parte de sus cualidades. Mantener la atención en anticiparse a los cambios es sin dudas la mejor manera de evitar ser sobrepasados por los mismos.

### **5.3. ¿Cómo será el contexto futuro en el que el profesional deberá desempeñarse?**

Habiendo enunciado los aspectos que configurará el nuevo perfil del profesional es momento de destacar las características del contexto en el futuro, es decir, el ambiente sobre el cual se desempeñará la labor profesional. Entre aquellas particularidades podemos mencionar las siguientes, a saber:

Conectividad en cualquier tiempo y lugar: las personas estarán conectadas a través de sus dispositivos en todo momento del día en cualquier lugar que se encuentren, esto les permitirá mantener una fluida comunicación y envío de datos e información sin necesidad de contar con un acercamiento personal. Incluso dicho acercamiento será considerado como una pérdida de tiempo y sólo se efectuará en casos muy particulares. De esta manera es sencillo advertir como el profesional podrá desempeñar sus tareas a la distancia sin inconvenientes y manteniendo el mismo

grado de comunicación con clientes de la ciudad como con aquellos ubicados en lugares geográficamente más distantes. Estar en línea las 24 horas le permitirá romper con la barrera física actual que limita la oferta laboral a aquellos clientes ubicados dentro de la zona geográfica en la que se desempeña el profesional. Esto incluso es posible observarlo en la actualidad, cada vez son más los profesionales que realizan labores a distancia incluso sin llegar a mantener un encuentro personal con estos clientes. En este sentido, es posible afirmar que este fenómeno se irá profundizando de manera que conocer la ubicación en que se encuentra el profesional pasará a ser un dato carente de valor.

**Tecnología al servicio de los individuos:** Sin lugar a dudas este es el aspecto de mayor cambio que veremos respecto al presente. Los avances en la tecnología irán incrementando su velocidad con el correr del tiempo. No es posible indicar a ciencia cierta cómo serán los objetos que facilitarán las tareas de los individuos en el futuro, sin embargo, es posible deducir que estas modificaciones abarcarán aspectos como el hardware y desarrollo de nuevos dispositivos, pero fundamentalmente la evolución de los softwares que con el impulso de internet y el desarrollo de los microchips permitirán observar una verdadera revolución digital.

**Medios de transporte de mayor velocidad, a un bajo costo y con altas frecuencias y destinos:** de la mano con el progreso de la tecnología mencionado en el párrafo precedente, los medios de transporte tales como avión, trenes y autobuses conectarán al mundo en poco tiempo y a un bajo costo. La posibilidad de trasladarse de un sitio a otro sumamente distante será sólo una decisión que tendrá que tomar el individuo, los medios de transporte estarán al servicio de la comunidad y serán altamente eficientes. Esto reduce aún más los inconvenientes que podría ocasionar al profesional el poseer un cliente geográficamente distanciado.

**No existirán las barreras del idioma:** La tecnología, al servicio de los individuos, permitirán reemplazar los conocimientos en diferentes idiomas, de manera que mantener una conversación entre personas de diferente habla, podrá realizarse sin problemas y de manera fluida.

**Conocimiento e información al alcance de todos los individuos:** Con el correr del tiempo el acceso al conocimiento fue ampliándose a todos los sectores de la sociedad, la globalización es el fenómeno que ha permitido unir a la información con aquellos que deseaban obtenerla, con el devenir de los avances, esto irá en incremento.

**Automatización de tareas y procesos:** En el futuro, los procesos y tareas repetitivas quedarán restringidas únicamente a las máquinas o softwares que

reemplazarán a los individuos. De esta manera, se asegurará una mayor velocidad en la ejecución de estas tareas y con menor cantidad de errores. En lo que respecta al profesional, es posible advertir que los impuestos serán calculados de manera automática por los propios organismos de contralor, quedando para el contribuyente el control de la correcta liquidación. Estos impuestos “auto-liquidables” dejarán al profesional sin la posibilidad de realizar estas tareas.

Preponderancia de lo virtual o electrónico por sobre lo físico o palpable: Es posible advertir que de la mano de una corriente de pensamiento con conciencia hacia el cuidado del medio ambiente y con los avances en conectividad e internet se permite observar en la actualidad una menor incidencia del papel como insumo para el respaldo de tareas o presentaciones oficiales. En el ámbito del profesional que nos ocupa en el presente trabajo es posible observar la infinidad de ejemplos en donde lo virtual o electrónico ha ido reemplazando al papel físico, como se mencionó en apartados anteriores, ejemplos de estos casos son los domicilios fiscales electrónicos, los pagos electrónicos, las declaraciones juradas electrónicas con presentación a través de internet, por sólo nombrar algunas. En este sentido, es posible afirmar que en el futuro el dinero físico desaparecerá, sólo existirá el dinero virtual, y de esta manera el intercambio del mismo se realizará en menor tiempo y sin necesidad de un encuentro personal entre los individuos.

Valorización a la creatividad e innovación: En el futuro, los rasgos de la personalidad de cada uno de los individuos serán valorizados de diferente manera. Los más apreciados serán aquellos relacionados con la creatividad, la innovación y la inteligencia emocional para generar vínculos interpersonales, es decir, todos aquellos que la automatización no pueden reemplazar, los artistas serán nuevamente valorados por realizar aquellas obras que ningún dispositivo sería capaz de replicar, por ejemplo, los escritores.

Las anteriores representan las características del contexto en el futuro que a través de las señales del presente y el pasado es posible anticipar. A través del análisis de las mismas es posible intentar desarrollar una idea que permita al joven contador público prepararse y así desempeñar su profesión con éxito en ese nuevo escenario.

En el apartado siguiente describiremos la herramienta que estos autores han pensado como posible solución a las barreras detectadas en el estudio de campo del presente trabajo de manera de poder facilitar el desarrollo profesional en el ámbito deseado desde el día de hoy, pero con el agregado de enfocarlo a un sistema de trabajo que se adapte a los cambios del mañana.

#### **5.4. ¿De qué manera podría desarrollar su profesión el joven contador público en la actualidad, pero de manera que sea compatible con los cambios del futuro?**

La herramienta que proponen estos autores es lo que denominan “Consultor Contable Virtual” (CCV) y que se describe en el presente apartado.

De las descripciones esgrimidas en los párrafos precedentes es posible advertir que el profesional en el futuro, no necesitará desempeñarse en un estudio contable físico, ya que el avance tecnológico y de las comunicaciones permitirán evitar la molestia de tener que trasladarse personalmente hacia el ámbito donde desarrolla sus tareas. Es posible afirmar entonces, que el estudio contable tal como lo conocemos desaparecerá. La única razón por la que existe en el presente es para ser sede de encuentros personales entre profesional y clientes, en cuanto a las tareas que aquel desempeña no necesariamente debe realizarlas en su estudio y el domicilio fiscal será reemplazado por el denominado domicilio fiscal electrónico, elemento que ya es posible observar en el presente y que posee la ventaja de consultarlo en cualquier tiempo y lugar con gran cantidad de dispositivos. En este sentido, es posible advertir una ventaja para aquellos jóvenes cuya barrera económica les imposibilita el desarrollo independiente de su profesión. Si los estudios contables irán desapareciendo, entonces la totalidad de los graduados estarán en las mismas condiciones de poder desempeñarse profesionalmente: la totalidad de los profesionales se desempeñarán en un estudio contable “virtual”.

Dicho lo anterior y analizado los datos del trabajo de campo, los jóvenes que poseen un empleo en relación de dependencia pueden comenzar a desarrollar la profesión en forma independiente aprovechando el contexto actual y las herramientas disponibles, ya sea trabajando desde sus casas o de cualquier sitio sin la necesidad de tener un estudio u oficina, que al comienzo de la profesión representa un gran ahorro en costos de alquiler, mantenimiento, servicios y similares, sólo necesitarán contar con una pc o notebook y en la medida que aumente la complejidad de sus clientes incorporar softwares contables o de gestión, a los cuales se puede acceder a través de la utilización de los préstamos para jóvenes profesionales que ofrece el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires (CPCEPBA).

De la mano con la expuesto en el párrafo precedente es posible afirmar que en el marco del contexto actual y del futuro es viable llevar adelante la profesión sin necesidad de trasladarse de un sitio a otro para realizar presentaciones, cobros,

consultas, capacitaciones, entre otros. Las herramientas actuales ya permiten realizar capacitaciones en cualquier lugar y momento, las llamadas capacitaciones on-line o en línea se adaptan a los tiempos del profesional. Otros ejemplos de este tipo los representan los pagos electrónicos, las transferencias bancarias o el dinero virtual que convierten al cobro de honorarios en una tarea que puede realizarse sin el encuentro personal con el cliente. Las presentaciones de declaraciones juradas on-line representan otro de los ejemplos que la conectividad y los avances de internet permiten desempeñar las labores sin necesidad de acercarse a las oficinas públicas de los organismos de contralor, misma situación para quienes deseen realizar una consulta a estos entes. Siguiendo con estos ejemplos en la actualidad ya es posible realizar reuniones entre personas que no se encuentran físicamente en el mismo sitio, esto permite reducir considerablemente los tiempos perdidos en acercarse al sitio donde se llevará a cabo la reunión.

Las computadoras u otros dispositivos como herramientas almacenadoras de información también irán perdiendo relevancia, en la actualidad es posible observar como internet permite el alojamiento de la información en forma masiva a través de servidores, más conocido como “nube”. Con lo cual los datos del profesional se encuentran almacenados y disponibles para su utilización en cualquier lugar y momento.

Incluso la publicidad del profesional es posible realizarla a través de medios digitales, los cuales no sólo son más económicos, sino que también son más efectivos, pudiendo mostrar las aptitudes del profesional como así también sus grados de experiencia y conocimientos. Una sugerencia viable podría incluir que el CPCEBA ofrezca el beneficio de publicitar un listado sólo de los jóvenes matriculados que dispongan de la matrícula al día y no adeuden ningún otro concepto, de esta manera y en conjunción con la posibilidad de abonar la matrícula al 25% que ya contempla el mencionado ente los jóvenes se verán más incentivados a matricularse para comenzar a desarrollar la profesión, algo que sin dudas contribuirá con disminuir el alto porcentaje de graduados no matriculados que el estudio de campo del presente trabajo de investigación revela.

En resumen, la idea de utilizar el contexto actual para llevar a cabo la profesión, consiste en el aprovechamiento de los medios de comunicación y la tecnología. En la actualidad existe disponibilidad de gran cantidad de información sobre los clientes en Internet y en medios digitales, lo que permite un fácil acceso desde cualquier dispositivo. En este sentido el profesional elimina las barreras de la distancia físicas (geográficas) y disminuye los tiempos de trabajo evitando tener que

enviar o recibir la información en forma personal. El nuevo profesional dispone de todas y cada una de las herramientas necesarias para desempeñar su profesión sin necesidad de contar con un estudio contable físico. Lo que le da la característica de virtual a la herramienta en el presente trabajo es precisamente esta posibilidad de realizar todas y cada una de las tareas del profesional, tanto las principales como las secundarias o complementarias sin necesidad de contar con un estudio tal como lo conocemos hoy en día.

El concepto de CCV se encuentra en sintonía con la propuesta de los jóvenes graduados de la provincia de Buenos Aires acerca de la eliminación del papel como respaldo de documentación. Esto ya fue mencionado en los apartados precedentes y forma parte de una tendencia mundial y proyección a futuro con el devenir de los avances tecnológicos que permitirán suplir las funciones que el papel cumple como elemento respaldatorio de determinados datos o información, esto es posible verlo incluso en la actualidad donde cada vez menos papel es necesario disponer para respaldar las mismas tareas. Siguiendo en este orden de ideas, no solo la información a la que acceda el profesional sino la que el mismo genere a través de su trabajo no será necesaria imprimirla ya que podrá ser enviada en forma online a sus clientes, como ejemplo se pueden citar los volantes electrónicos de pago arriba mencionados, con los que no es necesario si quiera generar un volante de pago en papel, ya que el mismo se abona desde una cuenta bancaria, por citar un ejemplo.

Por estas razones los autores creen que esta forma de trabajo reducirá en gran medida el uso del papel.

Haciendo referencia a otro concepto de la herramienta es importante destacar aquí que la cualidad de consultor que forma parte del Consultor Contable Virtual está dada con la intención de remarcar que la tendencia de la profesión de contador público es evolucionar hacia ese aspecto, el de asesoramiento, por sobre la predominancia actual de actuar como meros liquidadores impositivos. Se reitera que la profesión tal como se concibe en la actualidad desaparecerá, por lo que sólo quienes se adapten a las nuevas incumbencias del contador público podrán seguir el camino de su evolución en el futuro. De manera de no reiterar los conceptos ya vertidos, remitimos al lector a los apartados anteriores donde estas ideas fueron expresadas. En este sentido es importante destacar que aquellos profesionales que logren mostrarles a sus clientes que es más importante la asesoría contable para la planificación de sus negocios que el solo hecho de liquidar sus impuestos, marcarán el camino en conjunción con los cambios que están próximos en la profesión



Concluyendo, las anteriores representan las ideas que estos autores poseen acerca del futuro de la profesión y la manera en que los jóvenes graduados podrán aprovechar los cambios del contexto para situarse en un lugar de privilegio como profesionales que impulsen el desarrollo y evolución de la misma. Si el presente trabajo ha generado una nueva forma de observar la profesión por parte de alguno de los colegas lectores, entonces estos autores se dan por satisfechos, con la grata sensación de que el esfuerzo de realizarlo habrá tenido su recompensa.

## 6. Anexo

### Encuesta de Situación Actual del Joven Graduado

\*Obligatorio

1- Apellido y Nombre del encuestado: \*

---

2- ¿A qué delegación pertenece? \*

Avellaneda

Azul

Bahía Blanca

Bragado

Chacabuco

Chascomús

Junín

La Plata

Lincoln

Lomas de Zamora

Mar del Plata (General Pueyrredón)

Mercedes

Morón

Necochea

Olavarría

Pergamino

San Isidro

San Martín

San Nicolás

Tandil

Trenque Lauquen

Tres Arroyos

3- Fecha de nacimiento \*

\_\_\_\_\_

4- Título/s en ciencias económicas que posee: \*

Contador Público

Licenciado en Administración

Licenciado en Economía

Actuario

Estudiante avanzado

5- Año de graduación: \*

\_\_\_\_\_

6- N° celular: \*

\_\_\_\_\_

7- Correo electrónico: \*

\_\_\_\_\_

8- ¿Se encuentra matriculado en el CPCEPBA? \*

Sí

No

9- ¿Por qué motivo no se ha matriculado aún? \*

Motivo Económico

Aún no finalizó los estudios

No ejerce la profesión

Otros: \_\_\_\_\_

10- ¿Conoce los beneficios económicos otorgados a los jóvenes matriculados al momento de matricularse? \*

Sí

No

11- ¿Te resultan interesantes los beneficios a fin de matricularse? \*

Si, voy a matricularme en el corto plazo

Si, sin embargo, aún no estoy seguro de matricularme

Si, pero no voy a matricularme por otros motivos

No

12- ¿Es su primera participación en la comisión de jóvenes graduados de su ciudad? \*

SI

NO

13- ¿Desde cuándo aproximadamente viene participando en la comisión de jóvenes graduados de su delegación? \*

\_\_\_\_\_

14- ¿Cómo conoció la comisión de jóvenes de su delegación? \*

Referido

Universidad

Delegación

CPCEPBA

Otros: \_\_\_\_\_

15- ¿Qué espera de la comisión de jóvenes? \*

Capacitación

Social / Recreación

Consultoría

Otros: \_\_\_\_\_

16- ¿Existe alguna actividad, jornada, capacitación, idea o similar que le gustaría que se desarrollara particularmente en la comisión?

\_\_\_\_\_

17- ¿Cuál es su situación laboral? \*

Ejerce profesión en Estudio Propio

Ejerce profesión es Estudio de otro profesional

Ejerce profesión en Casa / Hogar

Ejerce profesión como Docente

Empleado en rel de dependencia (sector público)

Empleado en rel de dependencia (sector privado)

Desempleado

Autónomo (actividad diferente a la profesión)

Otros: \_\_\_\_\_

18- ¿Cuál desearía que fuese su situación laboral en el futuro? \*

La misma

Estudio propio

Estudio de otro profesional

Relación de dependencia

Autónomo (otra actividad distinta a la profesión)

Otros: \_\_\_\_\_

19- Si su situación laboral actual no coincide con la que desearía para el futuro... ¿A que considera que se debe? \*

Razón económica

Falta de experiencia

Falta de decisión (inseguridades / miedos)

Falta de capacitación

Por la Seguridad Económica que brinda la Relación de Dependencia

Otros: \_\_\_\_\_

20- ¿Desea realizar algún comentario u observación? \*

\_\_\_\_\_

## AREA V - EL PROFESIONAL EN EL AMBITO DE LA JUSTICIA

## PROYECTO DE RESOLUCIÓN TÉCNICA: NORMAS SOBRE LA ACTUACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA JUSTICIA COMO PERITO.

### AREA V: EL PROFESIONAL EN EL ÁMBITO DE LA JUSTICIA.

#### TEMA 6: Función e importancia de perito. Otras actuaciones en la Justicia.

**Gastón Maximiliano Cabral**

[gaston.cabral@gmail.com](mailto:gaston.cabral@gmail.com)

**Chaco**

## **1.-RESUMEN**

En este trabajo realizamos una investigación sobre las normas profesionales relacionadas a la actuación judicial de los contadores públicos a fin de estudiar la conveniencia de dictar una resolución técnica.

En primer lugar, comenzaremos describiendo los motivos que nos llevan a abordar esta temática, los objetivos que pretendemos alcanzar y la metodología de trabajo utilizada.

Luego, aportaremos los antecedentes hallados como resultado de la investigación para contribuir a una futura norma profesional, como así también, describiremos el alcance que estimamos que debería tener dicha norma.

Después, abordaremos la independencia como condición básica y el papel de las incompatibilidades profesionales del perito contador con respecto a otros servicios profesionales prestados en el pasado, o en el presente, a los entes peritados.

También, analizaremos los recaudos que debemos tomar a la hora de ejecutar la tarea de campo en una pericia y cómo preparar los papeles de trabajo.

Asimismo, propondremos como deberíamos elaborar el informe para comunicar el resultado final del procedimiento, siguiendo una coherencia con el marco conceptual contable y las normas actuales.

Casi al final, expondremos una guía de procedimientos para puntos periciales recurrentes sobre los registros: contables, laborales, impositivos y societarios.

En la conclusión, encontraremos que existe un interés profesional en elaborar un documento institucional, que en principio podría ser una Resolución Técnica. Aunque, no se descarta que dicho documento resulte en una Recomendación de la F.A.C.P.C.E. al respecto.

Por último, en los anexos propondremos un modelo de informe y acta que recepcionan lo desarrollado.

## **2.-PALABRAS CLAVE:**

Perito, Pericias contables, Compulsa, Auxiliar de justicia, Forma legal de los libros, Informe Pericial Contable, Dictamen Pericial Contable, Actuación en la justicia

## **3.-INTRODUCCIÓN**

Desde el punto de vista legal del ejercicio profesional, afirmamos que el perito contador debe actuar sobre la base de normas de auditoría, ya que, como lo estipulan las leyes de ejercicio profesional, en la emisión de dictámenes se deben aplicar las normas de auditoría aprobadas por los organismos profesionales cuando ello sea pertinente.

Sin embargo, en muchos casos, quienes se desempeñan como peritos, no hacen referencia a esta situación, ni aplican criterios y procedimientos uniformes respecto de la tarea profesional que realizan y/o de su alcance, situación que podría incrementar injustificadamente su responsabilidad, así como también afectar la confiabilidad de su actuación.

Esto implica la necesidad de establecer preceptos profesionales que rigen la función del contador como perito y que haga posible su juzgamiento a la luz de parámetros que hacen a la condición de profesionalidad, como son la aplicación de normas técnicas, amplitud e independencia de criterio y actuación ética.

### **3.1.-JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Con el avance del conocimiento y en plena sociedad de la información, la prueba pericial contable ha tomado gran importancia como medio técnico-científico para auxiliar a la justicia en la búsqueda de la verdad y contribuir a la difícil tarea de los Jueces de arribar a la más adecuada conclusión en cada proceso. Más aún en el contexto vigente, en el cual “una de las características más distintivas y salientes de la actividad empresarial y comercial actual es la creciente complejidad en las operaciones de los negocios y en el funcionamiento operativo de las actividades relacionadas con los movimientos de financieros y económicos entre los grupos empresarios no solo en el ámbito local como así también en el orden nacional e



internacional fundamentalmente debido al fenómeno de la globalización y transnacional de sus operaciones debido a los avances en materia de las comunicaciones y la informativa”<sup>1</sup>.

La tarea de los peritos contadores sirven a los magistrados para fundar sentencias con responsabilidad social para con el comercio y la sociedad en su conjunto. Especialmente, en los procesos en los cuales se ven afectadas unidades económicas que tienen un impacto significativo en las comunidades en las que están insertas. Porque las sentencias, en una sociedad judicializada como la que tenemos, son una variable económica pocas veces estudiada que tiene implicancias para las economías regionales.

El gran valor probatorio de las pruebas periciales hacen que sean ofrecidas voluntariamente por las partes, pudiendo éstas decidir si participaran de las mismas. Es por ello que “el ofrecimiento de este tipo de pruebas toma cada vez mayor importancia para acreditar los extremos pecuniarios incoados en las demandas”<sup>2</sup>.

Asimismo, a la fecha no existen normas específicas relativas a la actuación del contador como perito, razón por la cual, esperamos que este trabajo sea un comienzo para dar respuesta a esa situación.

### **3.2.-OBJETIVOS**

En relación a los objetivos, primero debemos diferenciar los que corresponden al trabajo de investigación, de los objetivos que satisfecería una resolución técnica si llegará a sancionarse.

En cuanto a la investigación, buscamos confirmar si los colegas que participan en las comisiones asesoras de actuación judicial de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de Chaco y Corrientes tienen interés en la emisión de un marco normativo respecto de la actuación de los contadores públicos como peritos en la justicia. Como así también, validar los ejes que debería tratar la norma, considerando cuestiones técnicas de la profesión, salvando las cuestiones procesales que se encuentran reservadas para cada una de las jurisdicciones, en los respectivos códigos de forma.

Ahora bien, con respecto a la resolución técnica en sí, creemos que la emisión de una norma como la que se proyecta, permitiría un conocimiento más acabado de jueces y organismos de control y profesionales que tuvieran que interpretar la labor del perito y valorar su actuación, constituyéndose en parámetros objetivos. Además,

posibilitaría sintetizar en un único documento los distintos avances y trabajos que existen actualmente al respecto.

Es por ello que, “a los efectos de elevar el nivel del desempeño profesional del perito judicial actuante, es conveniente establecer pautas de actuación más claras y amplias que regulen y faciliten el cumplimiento de sus funciones específicas”<sup>3</sup>.

A nivel formativo, la norma técnica se incluiría en los planes de estudio de las facultades de ciencias económicas, otorgándole una entidad a esta incumbencia que reforzaría la formación en este sentido.

Una norma de este estilo, contribuiría a crear el marco referencial proporcionando a la matrícula herramientas útiles para el desarrollo de la labor que debe encarar en los casos de desempeñarse como perito en la justicia.

### **3.3.-SUPUESTOS INICIALES**

Al finalizar este trabajo, trataremos de validar estos supuestos:

a) Que no existe una norma específica para la actuación del contador en la justicia como perito y que la profesión necesita un marco referencial que sustente sus actuaciones.

b) Que el contenido de dicha resolución, deberá abarcar los siguientes ejes: Antecedentes; Alcance y responsabilidad profesional; Condición básica para el ejercicio como perito; Normas para la actuación del perito; Documentación de la tarea profesional; Normas sobre informes; Guías de tareas sobre puntos periciales recurrentes y Modelos de informes y actas.

### **3.4.-ESTADO DEL ARTE**

De los estudios preliminares surge que no existe una norma específica con jerarquía de resolución técnica para este ámbito de actuación. Solamente existen algunos trabajos de investigación y memorandos de la Secretaría Técnica de la FACPCE relativos a las formalidades de los registros que tratan el tema de forma general y los cuales no tienen el grado de difusión suficiente entre los matriculados.

### **3.5.-METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

El objeto de investigación estará constituido por la actuación pericial de los contadores públicos en la justicia y será estudiado a partir de los datos recolectados a través de charlas-debates en comisión con los matriculados de los C.P.C.E. de Chaco y Corrientes, aplicando técnica de sondeo. Los aportes de los colegas fueron plasmados en encuestas y anotaciones por cada encuentro.

Además, realizamos una búsqueda de antecedentes entre los Informes técnicos del C.E.C.yT., Memorandos vigentes de Secretaria Técnica de la F.A.C.P.C.E., Trabajos de investigación aprobados en los Congresos 2012, 2014 y 2016 de la F.A.C.P.C.E., dentro del área de actuación en la justicia, y análisis de trabajos varios sobre la temática localizados a través de buscadores por Internet, a los fines de recopilar y contrastar el material teórico existente sobre esta incumbencia con la práctica profesional de los colegas en la región.

Las opiniones vertidas en cada encuentro constituyen datos empíricos de fuente primaria sobre los cuales se apoya la conclusión del presente.

El método elegido para investigar es el Hipotético-Deductivo, con un alcance exploratorio, que ofrecerá una visión aproximativa de la realidad dado que la materia sujeta a investigación resulta novedosa.

Durante los encuentros hemos planteado situaciones extremas, no con el fin de filosofar, sino con el objetivo de deducir cómo operaría la norma en cada caso.

#### **4.-DESARROLLO**

Como mencionamos, los resultados que consignamos surgen de la búsqueda, recopilación y análisis bibliográfico sobre el tema y de los encuentros que realizamos con los colegas el 23 de mayo de 2017 en el C.P.C.E. de Corrientes y el 31 de mayo de 2017 en el C.P.C.E. de Chaco.

En los mismos, participaron un total de 10 (diez) colegas que ejercen en la justicia. Sin bien, a primera vista parecería una cantidad poco representativa, en nuestra zona, la participación de dicha cantidad de matriculados es aceptable.

Con ellos, debatimos el contenido del presente trabajo y cuyas conclusiones exponemos a continuación.

#### **4.1.-ANTECEDENTES**

De la búsqueda de antecedentes que realizamos entre documentos del C.E.C.yT., Secretaría Técnica de la F.A.C.P.C.E., los últimos tres Congresos Nacionales y análisis bibliográfico destacamos los siguientes como antecedentes que podrían servir de sustento para una futura resolución técnica que contenga normas de actuación para peritos:

- La Resolución Técnica N° 37 F.A.C.P.C.E.
- Resolución Técnica N° 15 (t.a. R. T. 45) F.A.C.P.C.E.
- Memorando de Secretaria Técnica de la F.A.C.P.C.E. N° C-3: Validez técnica y legal de Estados Contables que no surgen de libros rubricados. Bs. As. 07/11/1988 (actualizado a agosto 2014)
- Memorando de Secretaría Técnica de la F.A.C.P.C.E. N° A-38: Obligatoriedad de informar en el informe del auditor si los estados contables surgen de registros contables llevados en sus aspectos formales de legal forma. Bs. As. 13/10/1998 (actualizado a agosto 2014)
- Informe N° 3 C.E.C.yT.- Área Judicial y Societaria - Contenido y Estructura de los dictámenes periciales contables. Disposiciones normativas relacionadas. 2002 Dr. Quintino Pierino Dell'Elce.
- Trabajo: Dictamen profesional sobre los registros contables. Algunos aspectos importantes que se sugieren tener en especial consideración al momento de ordenar la prueba pericial contable de parte de los magistrados judiciales. XXXII Simposio Nacional de Profesores de Práctica Profesional. Universidad Nacional de Santiago del Estero. Termas de Río Hondo, 23 y 24 de septiembre de 2010. Dr. Quintino Pierino Dell'Elce
- Ponencia: Reflexiones de jóvenes peritos. XVIII Jornada Nacional de Jóvenes Profesionales de ciencias económicas: "Buscando respuestas a los nuevos desafíos de nuestra realidad" Corrientes, 26, 27 y 28 de septiembre de 2014. Dres. Gastón Cabral y Anahí Agustini.

Durante los encuentros, la totalidad de los colegas nos manifestaron que no tenían conocimiento de antecedentes técnicos como los mencionados precedentemente y consideraron que los mismos tienen relevancia para el fin propuesto.

## **4.2.-ALCANCE Y RESPONSABILIDAD PROFESIONAL**

En este apartado, pretendemos aclarar y delimitar el alcance que tendría la resolución, proponiendo que comprenda la actuación del contador público como perito en toda su extensión, llámese perito contador, asesor, consultor técnico, liquidador, partidario, auditor, entre otros.

Abarcando tanto a los peritos que actúen de forma única o como integrante de un equipo, designado de oficio o también propuestos de parte, resaltando que actuar de parte no significa que el perito deba apartarse de las normas éticas por el hecho de haber sido propuesto de forma unilateral por una de las partes.

Antes de avanzar, queremos distinguir que “gran parte de las consideraciones que se comentan son también extensivas y aplicables...a los licenciados en administración y...economía”<sup>4</sup>; quienes podrán encontrar aquí un puntapié para normar su actuación como peritos.

Ahora bien, como regla general, el perito debe cumplir con las obligaciones profesionales a partir del momento en que acepta expresamente la designación judicial y hasta la finalización de la misma o efectúe una renuncia fundada, lo que ocurra primero.

Algunos autores sostienen que la designación es una carga pública y como tal, no es fácilmente renunciable, pero lo cierto es que siguiendo el artículo 6º del código de ética unificado aprobado por resolución 204/2000 de la F.A.C.P.C.E. sostenemos que “los profesionales deben evitar la acumulación o aceptación de cargos, funciones, tareas o trabajos profesionales que excedan sus posibilidades de cumplimiento (...)”.

Con este criterio estamos en condiciones de afirmar que la renuncia hecha bajo este parámetro, no constituye una irresponsabilidad del profesional, sino todo lo contrario, sería un acto responsable conocer las limitaciones que cada uno tiene.

En los encuentros, los colegas manifestaron que los ámbitos de actuación del contador son tan variados que no todos los podemos manejar en su totalidad. Hay quienes se abocan a la parte laboral y previsional, otros societaria, etc. Y en ciertas circunstancias reconocer las limitaciones que uno podría tener en cuanto el trabajo a realizar, es un acto prudente que no debe ser castigado con alguna sanción.

Continuando con el alcance de la responsabilidad, puede darse el caso que atendiendo al volumen de documentación a peritar se designe un comisión de dos o más peritos. En dicho caso, se deberá dejar asentado en el respectivo memorando de planeamiento la distribución de tareas, resultando cada uno responsable de las acciones y resultados que se obtengan.

Para finalizar, entendemos que la responsabilidad del perito en lo relativo a su labor, no se extiende en los casos de proporcionarse documentación apócrifa, excepto

que la documentación adulterada, que fuera objeto del encargo del perito, presentará rasgos flagrantes e inequívocos de invalidez, fácil e indudablemente perceptibles.

Retomando las conclusiones de los debates, decimos que el 30% de los colegas manifestaron estar plenamente conformes con lo expuesto. Mientras que un 10% prefirió no contestar; y el 60% restante, indicó su conformidad pero consideraron necesario continuar con la investigación.

### **4.3.-INDELEGABILIDAD DEL CARGO**

Por aplicación del artículo 10 del código de ética unificado, decimos que el cargo de perito es personal e indelegable.

No obstante, algunas tareas procesales, como ser: notificaciones, diligenciamientos de escritos, retiro de documental, procuraduría del expediente y trámites ante demás organismo de control, pueden requerir la delegación de tareas en colaboradores con la debida supervisión y control, debiendo el perito designado asumir finalmente la responsabilidad total por las actuaciones judiciales.

Dicha delegación deberá ser debidamente informada a V.S. con la suficiente antelación para no dar lugar a objeciones de ningún tipo.

De forma similar, en este caso, el 40% se mostró conforme. Nuevamente un 10% prefirió no contestar; y el 50% restante, indicó su conformidad con la salvedad de profundizar la investigación.

### **4.4.-CONDICIÓN BÁSICA PARA EL EJERCICIO COMO PERITO**

#### **4.4.1.-Independencia**

La independencia es la condición básica que se deriva de la aplicación de las normas de auditoría vigentes. Es por ello que el perito debe ser independiente.

Pero ahora nos preguntamos ¿Independiente de quien? Del Juez, los abogados patrocinantes, las partes, los terceros citados en garantía y del ente cuya documentación sea objeto del proceso?

En los encuentros concluimos que a fin de cumplir con las normas de auditoría vigentes, el perito debe ser independiente de las partes y del ente cuya documentación sea objeto de la prueba pericial.

Por otra parte, quedará librado a cada jurisdicción la interpretación de la jurisprudencia y normas legales vigentes sobre la excusación para la actuación

respecto de abogados, apoderados y magistrados, aplicándose en cada caso, la disposición más restrictiva.

Vale aclarar que los requisitos de independencia son de aplicación tanto para el perito único, y en el caso de integrar una comisión, para los restantes miembros que la integran, como para todos sus colaboradores en el desarrollo de las tareas periciales.

#### **4.4.2.-Alcance de las incompatibilidades**

Siguiendo el criterio de compatibilidad que establecen las R.T. 37 y 15, en cuanto a la teneduría de libros y auditoría externa, adherimos y decimos que las funciones de perito son compatibles con otros servicios profesionales realizados por el contador público, en la medida que estos cumplan con las condiciones de independencia expresados en el apartado anterior.

El hecho de prestar servicios continuos y retribuidos por medio de honorarios no genera relación de dependencia con los comitentes.

Por ello, afirmamos que las funciones del perito son compatibles con la teneduría de libros, la auditoría externa y asesoría fiscal.

Podrá variar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos a aplicar en el cumplimiento de uno y otro servicio profesional pero, básicamente, los objetivos son similares y nada impide que dichas prestaciones puedan recaer en un mismo contador público.

Es por ello que, desde el punto de vista de la profesión de contador público, se ha venido interpretando y sosteniendo que, en el cumplimiento de sus tareas, el perito actúa sobre la base de las normas de auditoría de los organismos profesionales en todo aquello que hace a controles sobre la existencia de activos, sobre la documentación respaldatoria de operaciones, sobre la revisión de registros contables y, fundamentalmente, a la preparación de su informe sobre información contable de los entes.

A ello debe agregarse que la sola circunstancia de que el perito pueda ser, además, auditor externo o asesor fiscal, en nada perjudicará su independencia.

En todo caso, no es la mera y eventual superposición de tareas la que genera el conflicto de intereses o vulnera la independencia profesional.

Ahora bien, de tal acumulación decimos que refuerza la función del perito porque profundiza el conocimiento de la estructura del sistema contable del ente y resulta consecuentemente valiosa para el proceso judicial.

No obstante lo expuesto, este punto fue arduamente debatido durante ambos encuentros en el marco de la investigación, pero al final, se ratificó la compatibilidad expresada en las normas técnica vigentes y se concluyó que, en principio habría, la misma compatibilidad con las funciones del perito, pero que esta podría llegar a tener ciertos límites, para los cuales deberíamos de profundizar la investigación en próximos trabajos.

Personalmente, consideramos que autolimitar el ejercicio profesional por temor a que algún colega aventurado decida falsear un informe es contraproducente para el resto de la profesión, dado que un proceso judicial otorga las garantías necesarias para transparentar la actuación y los hechos, además de contar con un sistema penal y tribunal de ética encargados de velar por un comportamiento ajustado a derecho.

Quizás en este punto, el lector se encuentre desorientado, pero este apartado resulta clave para avanzar en las competencias del profesional para expedirse sobre la forma legal de los libros y “la representatividad económica patrimonial que deben reflejar dichos registros”<sup>5</sup>; pregunta recurrente en los pliegos periciales. Siendo dicha representatividad una cuestión de fondo que es resuelta por los contadores al momento de auditar los balances del ente y que luego podría recaer nuevamente en un contador que haya participado en la auditoría externa de períodos pasados o se encuentre prestado algún servicio profesional en el presente.

Al momento de responder sobre la forma legal de los libros “en general no es común ni frecuente advertir que se consigne de parte del profesional interviniente alguna opinión o consideración específica sobre los aspectos sustanciales en que aparecen ser llevados los registros contables examinados durante el cumplimiento de su labor profesional ni mucho menos acerca de la validez, veracidad y confianza que pudieran ellos merecer como efecto de la información consignada que surja de las propias anotaciones y transcripciones asentadas en ellos”<sup>6</sup>.

Nos ceñimos a las formas y no advertimos al Juez que “la validez técnica contable no se altera si los registros contables están rubricados o no. Los asientos son idénticos en ambos casos y los medios de registración también...por tal razón, en determinadas situaciones un estado contable que surja únicamente de documentos respaldatorios podría prevalecer sobre un estado contable que surja de registros rubricados si estos últimos no están respaldados por documentación”<sup>7</sup>.



Con esto no queremos minimizar las formalidades, ya que estas hacen al valor probatorio de la documentación, pero dependiendo el caso, algunas omisiones formales, en determinados casos, podrían llegar a subsanarse con procedimientos alternativos.

Las cuestiones formales de los registros (rúbrica, encuadernación, etc.) “tienen el propósito de individualizar dichos balances y garantizar el registro cronológico de los mismos, para evitar su adulteramiento y sustitución”<sup>8</sup>, además de minimizar la posibilidad de utilizar balances distintos para un mismo periodo, los cuales son falseados según el usuario de la información al que estén destinados, conocidos como balances mellizos.

Al final del trabajo, el lector podrá encontrar algunos procedimientos alternativos a implementar ante deficiencias formales en los registros que permitan validar la información contenida en ellos.

A lo dicho, debemos agregar que en los debates, la condición básica para el ejercicio, demostró un acuerdo del 70%, mientras que el 30% restante expresó su disconformidad al respecto.

#### **4.5.-NORMAS PARA LA ACTUACIÓN DEL PERITO**

La actuación del perito la podemos englobar en dos grandes categorías. Por un lado, la compulsa y por el otro, la pericia propiamente dicha.

Definimos a la compulsa judicial como el procedimiento que consiste en cotejar una copia o constatar algún dato preciso, con documentación original para determinar su exactitud. Dicha documentación debe estar relacionada a la contabilidad, de allí la justificación para que el procedimiento sea realizado por un contador.

En cambio, entendemos que la peritación es una declaración técnico-científica, mediante la cual, el profesional expone las conclusiones de los hechos sobre los que versa su dictamen, ya sea por percepción, deducción o inducción, luego de aplicar su disciplina, sin efectuar valoraciones jurídicas.

Las leyes arancelarias hacen esta distinción. La cual consideramos oportuna plasmarla porque permitirá a los Jueces valorar adecuadamente la retribución del trabajo profesional al momento de la regulación de honorarios y a los colegas encuadrar debidamente su labor.

El perito, para cumplir su manda judicial debe aplicar los procedimientos establecidos en las normas de auditoría vigentes. Por lo tanto, la naturaleza, alcance y oportunidad de su tarea dependerá de los puntos de pericia a resolver, las circunstancias particulares del caso, el riesgo involucrado y el criterio profesional.

El perito, a través del desarrollo de su tarea, debe obtener elementos de juicio válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en sus informes.

Este aplicará los procedimientos de auditoría sobre bases selectivas, determinadas según su criterio o apoyándose en el uso de métodos estadísticos y, orientará su trabajo en función de la significatividad que los datos o hechos puedan tener.

En los encuentros, el debate arrojó un 100% de adhesión a este punto.

#### **4.6.-DOCUMENTACIÓN DE LA TAREA PROFESIONAL**

“En la tarea de campo el perito debe recabar la evidencia necesaria para responder a las preguntas del cuestionario”<sup>9</sup>.

En consecuencia, el perito debe documentar adecuadamente el trabajo realizado, es decir, hacerlo tangible.

De ahí que la mejor forma de exteriorizar dicha labor es por medio de actas que describan la situación que se presenta. Por este motivo, en el anexo 2 proporcionamos un modelo a tal fin.

Además, resulta conveniente al momento de recibir información contable del ente, que la misma sea debidamente firmada en nuestra presencia, a efectos de acreditar la procedencia de la misma.

Consideramos indispensable armar un legajo con los papeles de trabajo, pudiendo agregar copias certificadas por el propio perito, investido y en uso de las facultades de auxiliar de la justicia.

El perito debe conservar en soporte papel o digital, por el plazo establecido en la Resolución Técnica 37, o hasta la finalización de las instancias recursivas de su dictamen, los papeles de trabajo que constituyen la prueba del desarrollo de su tarea.

##### **4.6.1.-Contenido de los papeles de trabajo:**

Los papeles de trabajo debería contener mínimamente lo siguiente:

- La descripción de la tarea a realizar.
- La asignación de tareas y responsables, en caso de haber más de un perito.
- Los datos y antecedentes recogidos durante el desarrollo de la tarea, ya se tratare de aquellos que el perito hubiere preparado o de los que hubiere recibido de terceros.
- El lugar y fecha de realización.
- Las conclusiones particulares y generales.

El perito debe realizar su tarea dentro del principio de economía aplicable a toda auditoría. O sea, para que su labor sea económicamente útil debe culminar en un lapso y a un costo razonable.

El trabajo del perito debería realizarse de acuerdo con lo previsto en una resolución técnica específica como venimos sosteniendo, y en lo pertinente, con las normas de auditoría establecidas en la Resolución Técnica N° 37 de la F.A.C.P.C.E.

Es preciso señalar que no es una obligación del perito adjuntar los papeles de trabajo al informe, pero que los mismos son un instrumento de defensa ante la necesidad de tener que respaldar su actuación frente a un eventual requerimiento judicial o de organismos de contralor profesional.

De igual forma, sostenemos que el informe del perito no debe acompañar documentación del ente, copias, testimonios, ni transcribir información que deba aportarse como prueba documental, o tenga que solicitarse por medios de prueba informativa, o que por sus características, deba consultarse en la sede del ente.

En el apartado Guía de tareas del presente, se detallan una serie de procedimientos y criterios que tienen por finalidad orientar la labor del perito. Cada caso particular podría resolverse por referencia a lo aquí enunciado y por aplicación del criterio profesional del perito actuante.

Al igual que en el apartado anterior, el 100% de los colegas que asistieron a ambos debates compartieron lo expresado en su totalidad.

#### **4.7.-NORMAS SOBRE INFORMES**

Los informes deberían cumplir con los requisitos o características de la información, establecidos en la Resolución Técnica 16. En especial, se deben evitar los vocablos o expresiones ambiguas o que pudieran inducir a error a los interesados en el dictamen.

Los informes pueden ser escritos u orales, recomendándose en este último caso su ratificación posterior por escrito, ya sea a través de la emisión de un informe o su transcripción en acta ante el juzgado.

#### **4.7.1.-Contenido del informe del perito:**

Los informes escritos deberían contener:

- La identificación del objeto del examen o revisión.
- La indicación de los elementos exhibidos, vistos y analizados.
- El detalle de la tarea realizada, con mención a los principales procedimientos aplicados. Este punto resulta importante destacar porque describir los principales procedimientos sirve de sustento para merituar el trabajo profesional o solicitar la apelación de honorarios ante una disconformidad con el importe de los mismos. Tampoco es cuestión de pecar de analíticos hasta el punto de expresar acciones que se sobre entienden que debieron hacerse, como ser: Leer el cuestionario. Comprender la pretensión. Tomar nota de fechas e importes de la demanda. Confeccionar planillas para recolectar datos. Imprimir las planillas. Evaluar el medio de transporte, etc. Sino que en base al criterio profesional, expresar aquellas procedimientos de auditoría trascendentes y relevantes para el informe.
- La inclusión de párrafos ilustrativos que indiquen de quién es la responsabilidad de los documentos examinados o revisados, el objetivo de una pericia desarrollada en el marco de una auditoría y el alcance de la función del perito.
- La conclusión y/o opinión que ha podido formarse el perito a través de la tarea realizada.
- Los elementos adicionales necesarios para su mejor comprensión.

Los informes deben emitirse con arreglo al contenido que venimos desarrollando y en lo pertinente, con las normas establecidas en la R.T. N° 37 FACPCE, o la que en su futuro la reemplace.

- Los informes deben titularse “Informe del Perito...” ya que este es el término que se emplea en otros trabajos profesionales y que consideramos debemos mantener para ser coherentes con las normas existentes. No obstante, nada impide que podamos usar el término informe o dictamen de forma indistinta para referirnos al producto final del trabajo pericial.
- Dirigir el informe al Juez.
- Afirmar que los documentos examinados/revisados son responsabilidad del ente.

- Aclarar la responsabilidad que asume el perito respecto de la documentación puesta a consideración
- Describir sucintamente ciertos aspectos de las normas de auditoría tales como, el marco técnico y ético profesional aplicable, el carácter selectivo de las pruebas, la necesidad de la planificación de la labor, la adecuada evaluación de las estimaciones efectuadas por el ente, y la circunscripción del examen a la información contable significativa.
- Afirmar que el examen realizado incluye la verificación de la congruencia de las afirmaciones hechas por las partes con la restante información obtenida a través de la pericia contable.
- No deberá aconsejar curso de acción alguno a los accionistas respecto del proceso
- Deberá abstenerse de opinar sobre proyecciones y cualquier otra afirmación sobre hechos futuros.

En los casos en que el perito emita su informe con base a la labor de otro profesional, deberá hacer referencia a esta circunstancia dejando constancia del tipo de servicio profesional analizado, y su caso, la opinión dada en el encargo, especialmente al referirse sobre la confiabilidad de la información contenida en los estados contables peritados.

Los modelos de informes proporcionados no deben ser considerados como de aplicación obligatoria, ya que la opinión de un profesional y la forma de exteriorizarla en su informe son de su propia responsabilidad.

Asimismo, deberá tenerse en cuenta que dichos modelos no contemplan aquellos aspectos que, por las particularidades de cada proceso, deban incluirse en los informes.

El informe pericial debe ser fundado, lo que significa estar sustentado en elementos de juicio válidos y suficientes, pudiendo contener una opinión, en caso de trabajarse con una muestra. Esto es lo mismo que decir, que surge de un proceso de recopilación de evidencias, o sea, a partir de la aplicación de procedimientos de auditoría conforme lo expresa el art. 13 de la Ley 20488 en cuanto dice: En la emisión de dictámenes, se deberán aplicar las normas de auditoría aprobadas por los organismos profesionales cuando ello sea pertinente.

Por lo que se refiere a la opinión vertida en los encuentros, subrayamos que el 90% consideró apropiado el contenido que proponemos para el informe pericial.

#### **4.8.-GUÍA DE TAREAS SOBRE PUNTOS PERICIALES RECURRENTES**

Los procedimientos que compartimos en el presente no son taxativos y tienen por finalidad orientar la labor del perito.

Por lo tanto, la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos a aplicar dependerá del criterio profesional en función de cada caso en particular.

Para responder en cuanto a las formalidades legales, mencionamos los siguientes:

- Que el Diario, Inventarios y Balances y auxiliares que complementen las registraciones del Diario, existan, se encuentren habilitados o registrados, o en su caso, que exista autorización del organismo de control de los listados de hojas móviles emitidos por medios computadorizados, o de otros medios de registración.
- Que los inventarios y balances generales transcriptos hayan sido firmados.
- Que las operaciones sean registradas cronológicamente y en plazos razonables.
- Que las operaciones registradas puedan ser identificadas claramente (fecha, comprobante, partidas deudoras y acreedoras, etc.).
- Que exista coincidencia entre el asiento de cierre del Diario, los estados contables y las partidas del Inventario.
- Analizar autorizaciones sobre cambios en los aspectos de fondo de los libros contables (por ejemplo, pasar a utilizar hojas móviles emitidas por medios computadorizados, cambiar total o parcialmente el sistema de registración, etc.).
- Hacer constar en acta pericial las declaraciones de los responsables sobre el funcionamiento del sistema contable.
- En caso de presentarse atrasos en los registros, se deberá verificar la sustitución y adulteración de los estados contables mediante procedimientos contables alternativos como ser, por ejemplo: Consultar la cantidad de legalizaciones solicitadas en el Consejo Profesional a nombre del comitente. Cotejar la información presentada por el ente y la obrante en su legajo en el organismo de contralor (Inspección de Persona Jurídica y Registro público de comercio), Verificar balances digitalizados en servicios o micro sitios de A.F.I.P., entre otros.

En cuanto a la validez técnica de la información contable:

- Observar el tipo de encargo profesional y la opinión emitida en los balances, focalizándose en los periodos en los cuales se plantee la controversia del juicio y haciendo un llamado de atención por aquellos estados contables que tengan una opinión modificada que pudiere afectar la confiabilidad de la información.

- Examinar selectivamente la documentación de operaciones y cotejarla con los registros contables.
- Revisar conciliaciones bancarias.
- Revisar el flujo de los registros contables y su adecuación a un sistema contable integrado y organizado, acorde con la dimensión de la Sociedad.
- Revisar el sistema de archivo de la documentación de respaldo.
- Efectuar pruebas del funcionamiento del sistema contable relacionadas con su integridad y organización en el caso de listados de hojas móviles emitidos por medios computadorizados, y de su concordancia con la autorización correspondiente del organismo de control
- Analizar las variaciones de significación en las cuentas patrimoniales y de resultados, en particular aquellos aspectos de significación que se consideren atípicos o excepcionales en marcha del ente y cualquier incumplimiento de obligaciones y relaciones no esperadas o inusuales.

Estos procedimientos puede adaptarse para aplicarse en libros laborales, impositivos y societarios.

## **5.-CONCLUSIÓN**

Al comienzo del trabajo nos propusimos conocer el interés de la matrícula en dictar una norma técnica, para lo cual realizamos dos charlas, en las cuales debatimos con los colegas sobre esta cuestión. En ambas concluimos que el 100% de los asistentes tiene un interés profesional en el dictado de una norma técnica.

Si bien, la idea original era proyectar una resolución técnica, solo el 60% de los asistentes a los encuentros adhirió a esta posibilidad, mientras que el otro 40% consideró más conveniente el dictado de una recomendación, para que su aplicación no sea obligatoria atendiendo a las distintas realidades que posee esta incumbencia en las distintas provincias.

No obstante, resulte una resolución o una recomendación técnica, la totalidad de los colegas compartieron el contenido propuesto y se mostraron entusiastas al afirmar que la emisión de un documento constituirá un comienzo para afianzar la formación en las facultades.

A modo de conclusión final, estamos conformes con los resultados que arrojó la investigación en cuanto a los ejes y contenidos sobre los cuales debería pasar la discusión profesional.

Asimismo, vemos como algo muy positivo que exista un interés en trabajar sobre normas profesionales que sigan construyendo y jerarquizando nuestra profesión.

## **5.1.-TAREAS PENDIENTES**

Si bien, todavía queda mucho por escribir, por nuestra parte, estimamos que restaría conocer la opinión de las restantes comisiones del país. Motivo por el cual, este trabajo podría constituirse en una línea de investigación dentro del área de Actuación Judicial y Resolución de conflictos del C.E.C.yT., dando participación a la Comisión Asesora de Actuación Judicial que integran los Consejos de la F.A.C.P.C.E.

## **5.2.-REFLEXIONES FINALES**

A modo de reflexión, esperamos que la adhesión a este aporte se convierta en un comienzo y refleje una actitud diferente de los colegas, la F.A.C.P.C.E. y la Justicia en general frente a las pericias contables, reconociendo la importancia de las mismas y el interés creciente en perfeccionar todo lo relativo a esta incumbencia profesional.

## **6.-BIBLIOGRAFÍA:**

- Resolución Técnica N° 37 - F.A.C.P.C.E.
- Resolución Técnica N° 15 (t.a. R.T. 45)
- Memorando de Secretaria Técnica de la F.A.C.P.C.E. N° C-3: Validez técnica y legal de Estados Contables que no surgen de libros rubricados. Bs. As. 07/11/1988 (actualizado a agosto 2014)
- Memorando de Secretaría Técnica de la F.A.C.P.C.E. N° A-38: Obligatoriedad de informar en el informe del auditor si los estados contables surgen de registros contables llevados en sus aspectos formales de legal forma. Bs. As. 13/10/1998 (actualizado a agosto 2014)
- Informe N° 3 C.E.C.yT.- Área Judicial y Societaria - Contenido y Estructura de los dictámenes periciales contables. Disposiciones normativas relacionadas. 2002 Dr. Quintino Pierino Dell'Elce.



- Trabajo: Dictamen profesional sobre los registros contables. Algunos aspectos importantes que se sugieren tener en especial consideración al momento de ordenar la prueba pericial contable de parte de los magistrados judiciales. XXXII Simposio Nacional de Profesores de Práctica Profesional. Universidad Nacional de Santiago del Estero. Termas de Río Hondo, 23 y 24 de septiembre de 2010. Dr. Quintino Pierino Dell'Elce
- Ponencia: Reflexiones de jóvenes peritos. XVIII Jornada Nacional de Jóvenes Profesionales de ciencias económicas: "Buscando respuestas a los nuevos desafíos de nuestra realidad" Corrientes, 26, 27 y 28 de septiembre de 2013. Cdores. Gastón Cabral y Anahí Agustini.
- Resolución 204/2000 - Código de ética unificado F.A.C.P.C.E.
- Nedel, O. "Manual pericial: la actuación del contador público en la justicia". 1991

## **7.-NOTAS:**

- 1: DELL'ELCE, Q. "Algunos aspectos importantes a tener en consideración previo a ordenar un estudio pericial contable"; trabajo presentado ante las XX Jornadas de Actuación Judicial organizadas por el CGCECF y en las X Jornadas de Investigación y Reflexión en Cátedra, FCE – UBA. 2008. Pág 12.-
- 2: CABRAL, G. Ponencia: "Reflexiones de jóvenes peritos". XVIII Jornada Nacional de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas FACPCE. 2013. Pág. 6.-
- 3: DELL'ELCE. Q. "Informe N° 3 C.E.C.yT.- Área Judicial y Societaria - Contenido y Estructura de los dictámenes periciales contables. Disposiciones normativas relacionadas. 2002. Pág. 19.-
- 4: DELL'ELCE. Q. "Informe N° 3 C.E.C.yT.- Área Judicial y Societaria - Contenido y Estructura de los dictámenes periciales contables. Disposiciones normativas relacionadas. 2002. Pág. 5-
- 5: CABRAL, G. Ponencia: "Reflexiones de jóvenes peritos". XVIII Jornada Nacional de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas FACPCE. 2013. Pág. 6.-
- 6: DELL'ELCE, Q. "Algunos aspectos importantes a tener en consideración previo a ordenar un estudio pericial contable"; trabajo presentado ante las XX Jornadas de Actuación Judicial organizadas por el CGCECF y en las X Jornadas de Investigación y Reflexión en Cátedra, FCE – UBA. 2008. Pág. 9.-
- 7: F.A.C.P.C.E. Memorando de Secretaria Técnica N° C-3: "Validez técnica y legal de Estados Contables que no surgen de libros rubricados. actualizado 2014. Pág. 1
- 8: CABRAL, G. Ponencia: "Reflexiones de jóvenes peritos". XVIII Jornada Nacional de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas FACPCE. 2013. Pág. 7.-
- 9: CABRAL, G. Ponencia: "Reflexiones de jóvenes peritos". XVIII Jornada Nacional de Jóvenes Profesionales de Ciencias Económicas FACPCE. 2013. Pág. 10.-

## **8.-ANEXOS:**

### **8.1.-Anexo 1: Modelo de Informe**

INFORME DEL PERITO

SR./A. JUEZ:

Apellido y Nombre, en mi carácter de Contador Público Independiente, designado perito contador en autos caratulados "... Expte. N°... que tramitan ante el Juzgado ..... a cargo del Sr. Juez ..... a VS. respetuosamente me presento y DIGO:

I.-OBJETO: Que vengo a presentar informe pericial contable encomendado en autos a tenor de lo que seguidamente se expondrá.

II.-RESPONSABILIDAD DE LOS EMISORES DE LA INFORMACIÓN CONTABLE Y DEL PERITO CONTADOR: La documentación e información contable puesta a disposición es responsabilidad de los emisores de la misma. Por ello, asumo que la documentación proporcionada es legítima, libre de fraudes y otros actos ilegales considerando su apariencia y estructura formal. Mi responsabilidad consiste en la emisión del presente informe pericial, basado en mi tarea profesional, que se detalla en el párrafo siguiente, para cumplir con el encargo de VS.

III.-TAREA PROFESIONAL: Mi tarea profesional fue desarrollada de conformidad con las normas sobre independencia y de auditoría vigente establecidas en la Resolución Técnica N° ..... de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas aplicables a las pericias contables, conforme ha sido aprobada por el C.P.C.E. (provincia), y consistió en la aplicación de ciertos procedimientos necesarios para evacuar los puntos periciales.

La realización de una pericia contable incluye examinar, sobre bases selectivas, los elementos de juicio que respalden las afirmaciones realizadas en el proceso, a fin de alcanzar la realidad de los hechos.

La normativa profesional requiere el cumplimiento de los requerimientos éticos establecidos en el Código de Ética vigente en la jurisdicción de dicho Consejo, así como que planifique y ejecute mi tarea de forma tal que me permita emitir el presente informe.

Los procedimientos realizados consistieron en:

- a. Cotejar....
- b. Recalcular ...
- c. [Cada profesional definirá las tareas que considera necesarias realizar para emitir su dictamen y aquellas que por su relevancia considere conveniente mencionar en su informe]

Documentación exhibida:

- Libro Diario
- Libro de Inventarios y Balances
- Registro laboral Art. 52 LCT
- Declaraciones Juradas de Impuestos (AFIP, ...)

- Recibos de sueldos (periodos... desde... hasta)
- Otros (detallar)

IV.-DICTAMEN: Considero que mi trabajo me brinda una base razonable para fundar mi informe, en consecuencia, procedo a contestar los puntos periciales.

Punto 1º: Si lo libros son llevados en legal forma.

Respuesta:

En cuanto a las formalidades, los registros (cumplen / no cumplen) con las formalidades establecidas en el Código Civil y Comercial.

Salvo elevado criterio de V.S., en mi opinión, los libros (son / no son) llevados en legal forma.

En cuanto a la validez técnica de la información asentada en los libros, informo que los Estados Contables han sido dictaminados por el auditor externo... quien emitió su informe de fecha.... de acuerdo a las normas de auditoría vigentes, (sin observaciones / con observaciones).

Por lo expuesto, en mi opinión, la información contable objeto (resulta / no resulta) técnicamente confiable.

Punto 2º:

Respuesta:

....

....

Es todo cuanto tengo para informar a VS.

V.-ELEMENTOS ADICIONALES: (de corresponder)

VI.-PETITORIO: Por lo expuesto, pido:

- 1.-Se tenga por presentado el informe pericial contable
- 2.-Se ponga a observación de partes
- 3.-Se regulen los honorarios conforme la ley de aranceles vigente.
- 4.-Se me notifique por cédula

Proveer de conformidad. Será Justicia

.....Firma y sello del Perito

Observación: El informe debe tener la firma certificada por Consejo Profesional y presentarse con las formalidades (tamaño de hoja, color de tinta, tipo de letra, etc.) que establezca cada Código Procesal provincial. En original para el expediente y copia para el profesional. Además de acompañar las copias necesarias para el traslado a las

partes, terceros citados y atendiendo a la reglamentación de cada Consejo en lo relativo al archivo institucional.

## 8.2.-Anexo 2: Modelo de Acta

ACTA PERICIAL:

En el domicilio de ....., sito en Avda. 09 de julio N° 451 de la ciudad de....., Provincia de....., a los ..... días del mes de ..... del año ..... y siendo las ..... horas, se da comienzo a la Pericia Contable encomendada por V.S. en autos caratulados: “.....” Expte. ...., que tramita por ante el Juzgado ....., sito en ....., de la ciudad de....., a cargo del Sr. Juez.....; COMPARECEN a este acto, y declaran hacerlo, por la parte ACTORA:.....; por la parte DEMANDADA: .....; y por la TERCERA citada.....conforme documento nacional de identidad que tengo a la vista, todo ante mí, Perito Contador, doy fe. Impuestas las partes del mandato de V.S., exhiben la siguiente documentación:.....

Los comparecientes declaran que no existen irregularidades ni actos ilegales en la documentación proporcionada y que la misma ha sido preparada sin omitir ni falsear ningún dato. Se deja constancia que todos los elementos y documentación detallada precedentemente son devueltos en este acto, y recibida de conformidad por quien la exhibió. Siendo las.....hs., se da por finalizado el acto. Leo, se ratifica y se firma ante mí, Perito Contador. DOY FE.-

Firmas de los presentes:

.....Firma y sello del Perito

## ÁREA VII – SECTOR PÚBLICO

**PONENCIA**  
**RECONOCIMIENTO DE CONTRATACIONES DIRECTAS EN UNIDADES**  
**EJECUTORAS**

**ÁREA VII: SECTOR PÚBLICO**

**Tema 1: Régimen de adquisiciones de bienes y servicios. Calidad de los  
procesos e incorporación de tecnología**

**Gastón Maximiliano Cabral**

[gaston.cabral@gmail.com](mailto:gaston.cabral@gmail.com)

**Chaco**

## **1.-INTRODUCCIÓN**

Con esta ponencia se pretende, en primer lugar, precisar los efectos que trae aparejado el reconocimiento sistemático de contrataciones directas como procedimiento para el perfeccionamiento de los gastos en el presupuesto de la administración pública y su relación con la información contable. Y en segundo lugar, realizar una propuesta clara y concisa al respecto.

Específicamente, nos centraremos en las unidades ejecutoras de programas que se implementan en el Ministerio de Educación de la provincia de Chaco.

Trabajaremos sobre aquellos fondos nacionales e internacionales que para adquirir bienes y servicios llevan adelante contrataciones directas, en las cuales la registración no se ajustan a las etapas de la ejecución presupuestaria, cuyas causas pueden ser diversas y que podrían ser objeto de futuros trabajos de investigación.

Una vez adquirido el bien o servicio, luego proceden a reconocer las contrataciones de forma sistemática, señalando las implicancias que este procedimiento tiene para la información contable y sus usuarios.

Comenzaremos diciendo que las Unidades Ejecutoras que vamos a analizar, son creadas por convenios para llevar adelante un proyecto o programa determinado.

En dicho convenio, se establecen los objetivos del programa, las formas de ejecución y la fuente de financiación con la que contarán dichas unidades ejecutoras.

Una vez aprobados los planes de trabajo, que integran los programas a implementarse en cada jurisdicción, se giran los fondos a las provincias a fin de dotar a las Unidades Ejecutoras con los fondos necesarios para realizar los gastos que demanden el funcionamiento y ejecución de las acciones establecidas, y así, cumplir con el objeto para el cual fueron creadas.

La particularidad que se busca con este tipo de Unidades, es lograr celeridad, economía y eficiencia en el servicio del estado que se pretende afianzar, por ello, analizaremos si la ejecución de los gastos por reconocimiento afecta la gestión de las mismas, y por ende, la consecución de los objetivos perseguidos.

Es una realidad que durante los últimos años este número de unidades ejecutores han aumentado notoriamente, llegando a tener una participación significativa en el presupuesto provincial.

Dichas Unidades se caracterizan por tener regímenes especiales de viáticos, contrataciones, y hasta incluso, normas específicas para la rendición de los fondos ejecutados. Lo que nos llevará a realizar un estudio de la normativa que las regula

para comprender los aspectos que abarcan las mismas según la experiencia profesional adquirida durante el año 2015 por trabajar en una y enriquecida por las distintas entrevistas a funcionarios, fiscales y auditores en ese periodo.

## **2.-DESARROLLO**

### **2.1.-MARCO LEGAL PROVINCIAL**

Es indudable que estos programas nacen de una decisión política. Muchos responden a una estrategia federal para fortalecer las herramientas del Estado. De esta forma, nos encontramos con programas nacionales e internacionales en varias jurisdicciones de nuestro país.

Uno de los propósitos, para que cuenten con regímenes específicos, es la necesidad de coordinar el trabajo de cada unidad ejecutora provincial, indistintamente de la jurisdicción que la implemente, y así, evitar que circuitos administrativos propios de cada provincia, dilaten la gestión y el desenvolvimiento de las mismas.

Estas unidades son creadas con un fin determinado y requieren de procedimientos precisos para proveer el servicio público conferido de la mejor manera.

Estos regímenes especiales están contemplados en la provincia del Chaco ya que “las contrataciones requeridas para la ejecución de proyectos y programas con financiamiento externo o nacional, cuando las condiciones establecidas por el organismo internacional o nacional financiador determinen que debe aplicarse un régimen de contrataciones especial. En estos casos se aplicará el referido régimen especial”<sup>1</sup>.

Además, recordamos que “la gestión de las Unidades Ejecutoras se efectuarán con ajuste a las normativas especiales aplicables a los Programas a su cargo”<sup>2</sup>.

Ahora bien, dicho esto, haremos alusión al reconocimiento de contrataciones directas en nuestra normativa al decir que están contempladas solo “cuando medien causales previstas en el apartado c) del artículo 26, inciso 3 de la Ley 1.095, previa documentación de las mismas, las contrataciones podrán ser autorizadas previamente o reconocidas con posterioridad”<sup>3</sup>.

De acuerdo a lo expresado, vemos que existe la posibilidad de practicar el reconocimiento de contrataciones; siempre que se den “por razones de casos fortuitos como ser epidemias, inundaciones, incendios, siniestros o fenómenos geológicos o meteorológicos, no previsibles que justifique urgencia absoluta en las adquisiciones”<sup>4</sup>.



De lo expuesto, vemos que en la provincia del Chaco, está contemplado el reconocimiento de contrataciones bajo circunstancias fortuitas e imprevisibles, con un grado de urgencia que no admita ningún tipo de espera.

A nivel de registración contable, el Decreto N° 929/13 extendió los alcances del Sistema (informático) de Administración Financiera y Control -SAFYC- a las Unidades Ejecutoras de Programas con el propósito de lograr que la registración, procesamiento y producción de la información sea común, única y uniforme en toda la Administración Pública Provincial.

Como cada Programa de una Unidad Ejecutora es particular, dichos convenios no prevén una legislación integral para la misma, sino que hace referencia a normas generales de la administración pública con agregados puntales que sirvan a los fines de particulares de cada proyecto.

Hasta aquí, hemos señalado las normas que aceptan la aplicación de regímenes especiales; y mencionado las normas que versan sobre el reconocimiento de contrataciones directas y su registración contable.

## **2.2.-CONTRATACIONES DIRECTAS Y SU RECONOCIMIENTO**

La Contratación Directa es el “procedimiento efectuado por autoridad competente no sujeta a los requisitos previos de licitación o concurso de precios”<sup>5</sup>.

Vemos que de por sí, una contratación directa ya constituye una excepción al régimen general de contratación.

Normalmente, este procedimiento de contratación comienza con una solicitud que, entre otros asuntos, exterioriza qué se necesita, dando así, origen a la Orden de Compra.

A nivel normativo, podemos definirla diciendo que “la Orden de Compra se emitirá en todos los casos con anterioridad a la realización del gasto, constituyendo el elemento necesario para la registración del compromiso contable y la delimitación de responsabilidad del funcionario autorizado a emitir”<sup>6</sup>.

Hasta incluso, para avanzar en la gestión presupuestaria, las jurisdicciones tienen la posibilidad de registrar una reserva interna del presupuesto previo a registrar el compromiso, para no excederse en las autorizaciones para gastar otorgadas. Reconociendo de este modo, que la anticipación constituye uno de los pilares de la contabilidad pública.

Dicho esto, recordamos que la contratación se aprueba con el dictado del instrumento legal pertinente, pero la contratación incide contablemente cuando se

produce la registración de la respectiva orden de compra en el compromiso. De esta forma, estamos reflejando que vamos a consumir parte de nuestros créditos presupuestarios. Luego, perfeccionamos contablemente el gasto con la registración presupuestaria del devengamiento.

Al respecto, es preciso aclarar que la Contaduría General de la Provincia, como órgano de control interno, reconoce que “no está previsto marco normativo que defina la instrumentación de los reconocimiento de gastos y su posterior reintegro”<sup>7</sup> y establece criterios generales y presupuestos que deben darse para su procedencia, como ser: imprevisibilidad, urgencia y comprobación fehaciente de la erogación en cabeza del responsable y termina restringiendo su aplicación a los gastos menores que encuadren en el Decreto 03/1973 de Caja Chica.

En principio, lo expresado por la Contaduría General no sería aplicable al reconocimiento de las compras que tratamos en este trabajo, dado que no hubo una cancelación previa de la adquisición que deba reintegrarse a algún agente, sino que en realidad, lo que se realiza es el pago a un proveedor del estado.

Pero volviendo al tema que nos ocupa, en un reconocimiento de contratación directa, desde la nota solicitud, la consulta de presupuestaria, la orden de compra, la comparación previa de presupuestos, los controles internos previos, y demás, hasta la efectiva prestación, ocurren al margen del sistema de registración y de manera informal.

Es por ello, que el reconocimiento de gastos que acabamos de analizar, ocurre justamente porque todo o parte del procedimiento de contratación, no se ajustó al procedimiento administrativo normado y a la intervención de distintas oficinas.

## **2.3.-EFECTOS**

De este modo, podemos mencionar algunos efectos conforme lo expresado hasta el momento. Para una mejor comprensión, los agrupamos en efectos operativos, legales y presupuestarios. Aunque esta agrupación es solo expositiva, dado que los mismos se dan al mismo tiempo y en forma conexas.

No es la intención de este trabajo determinar las causas de estas consecuencias, no obstante, comprender los efectos nos podría ayudar a minimizar aquellos reconocimientos que respondan más a un modelo de gestión y no a factores ajenos a la voluntad del funcionario actuante.

### **2.3.1.-Efectos operativos:**

La ejecución de los gastos, producto de las contrataciones directas sin principio de contabilización, terminan generando atrasos en la registración presupuestaria, lo que obliga a las unidades ejecutoras a llevar una contabilidad paralela con datos obtenidos de manera informal, para contar con información útil para su propia gestión y remitir informes a la coordinación nacional.

Esto duplica el trabajo en el procesamiento de datos del sistema de información contable.

En lo que respecta al control, podemos decir que el alejamiento del procedimiento administrativo atentan contra los procedimientos de control interno del propio servicio de administración financiera, ya que no da lugar a realizar controles previos al perfeccionamiento de la contratación. A modo de ejemplo, podemos mencionar los siguientes: Verificar que se cuente con crédito presupuestario antes de hacer el llamado de contratación, Revisar que el proveedor esté inscripto en el registro creado al efecto, entre otros, son controles básicos a realizar antes de cerrar una contratación directa.

El Decreto N° 1090/2000 constituye otro requisito que justifica el control previo ya que determina un precio tope para las contrataciones de bienes y servicios. Siendo estos límites una circunstancia que se debe verificar previo a cualquier llamado para contratar.

Si bien este decreto es de aplicación provincial, algunos programas cuentan con precios referenciales que responden a las características geográficas de cada jurisdicción.

El reconocimiento sistemático provoca un efecto cadena que, hasta incluso, trasciende el ejercicio económico generando reconocimientos de gastos de un ejercicio a otro, lo que implica mayor atención para que la afectación presupuestaria refleje la debida apropiación de los gastos realizados.

En este caso puntual, el órgano rector del sistema provincial de control interno, extiende el trámite al requerir la realización de una información sumaria que ratifique lo actuado y deje constancia que al momento de la contratación se contaba con factibilidad presupuestaria, exponga los motivos del atraso y deslinde responsabilidades.

El volumen de compras por contratación directa, disminuye las posibilidades de obtener beneficios en precios y bonificaciones por cantidad perjudicando la optimización de los recursos del Estado.

### **2.3.2.-Efectos legales:**

Desde el punto de vista legal, vemos que este tipo de procedimiento, sin las causales de urgencia previstas, no se ajusta a las normas provinciales. Lo cual, no necesariamente significa una transgresión si consideramos que las unidades ejecutoras se rigen por las reglas aplicables a cada programa.

Pero lo que sí representa una consecuencia a tener en cuenta es el hecho que no se instrumenta la deuda, sino hasta el momento de su efectivo abono, atentando contra los derechos y garantías de los proveedores del estado.

Todo ello, sin entrar a mencionar los posibles vicios de procedimiento que se pudieron cometer, hasta el punto de volver insaneable las actuaciones administrativas que deriven en un posterior incumplimiento en el libramiento del pago respectivo con los perjuicios financieros para los proveedores del estado.

### **2.3.3.-Efectos presupuestarios:**

En relación a las etapas de ejecución presupuestaria, podemos decir que el compromiso y el devengamiento, se concentran en un solo momento, y por lo general, se realiza por la necesidad de librar el pago al proveedor.

Esto desactualiza la información presupuestaria y distorsiona los informes para la toma de decisiones y el control.

El tener actuaciones sin principio de contabilización, hace que el informe previo sobre factibilidad presupuestaria resulte dudoso porque para emitir dicho informe, la oficina de planificación sectorial consulta los créditos presupuestarios disponibles en el sistema y no conoce las contrataciones directas que se han producido, porque justamente las mismas no se han registrado, ni los informes emitidos que no se utilizaron, pudiendo emitir informes considerando la disponibilidad de créditos presupuestarios, que en realidad, ya se encuentran materialmente agotados.

Esta situación da lugar a la sobre-ejecución de partidas que implican trámites posteriores para sanearlas.

En otras palabras, se desnaturaliza la función de la gestión presupuestaria en la administración de los fondos públicos.

## **3.-CONCLUSIÓN**

Luego de analizar el marco legal de la provincia, en principio podemos afirmar que el reconocimiento de contrataciones directas por parte de las unidades ejecutoras de programas no constituye un procedimiento que transgrede las normas legales vigentes en la provincia, dado que las normas provinciales son de aplicación supletoria en caso que los convenios no contemplen todos los regímenes.

En el caso particular de los programas implementados en el Ministerio de Educación, los convenios tienden a flexibilizar los regímenes normativos que coadyuven al logro del objetivo del programa, todo ello, teniendo en cuenta el perfil de los destinatarios de la ejecución de las líneas de acción, en su mayoría docentes y considerando los beneficiarios finales, los alumnos.

Sin embargo, debemos reconocer las consecuencias que dicho procedimiento trae aparejado cuando se lo realiza de forma sistemática (efecto hormiga). Más aún, si al reconocimiento de contrataciones directas le sumamos el reconocimiento de comisiones de servicios, el reconocimiento de gastos menores a agentes, el reconocimientos de locaciones de obra y el perfeccionamiento de gastos por otros anticipos.

Al comenzar el trabajo, nos propusimos precisar sus consecuencias, y las que hemos desarrollado hasta aquí, han mostrado ser suficientes para concluir que las mismas podrían distorsionar la información contable y repercutir en la toma de decisiones, siendo este el fin último de la contabilidad.

Es así, que de comprobarse excepciones recurrentes y acciones sistemáticas, no cabría más que suponer un patrón de conducta que advierten que las mismas no responden a eventos fortuitos, causas de fuerza mayor, situaciones imprevisibles o urgentes, sino que obedecen a fallas estructurales en los procesos.

Como corolario, podemos citar que una de la fallas se podría manifestar en la falta de rendición de cuentas.

Para finalizar, podemos concluir que estos efectos son negativos y es prudente que las autoridades superiores de cada servicio administrativo tomen noción de ellas.

En consecuencia, estamos en condiciones de expresar la propuesta de la ponencia.

### **3.1.-Propuesta:**

Por lo expuesto, proponemos limitar el reconocimiento de contrataciones directas que no acrediten fehacientemente las causales contempladas en la normativa provincial, mediante el dictado de la reglamentación provincial correspondiente, atento

a que los efectos detallados, según nuestro análisis, son adversos para la contabilidad pública.

### **3.2.- Reflexión final:**

Si bien la Administración Financiera del Sector Público tiene un enfoque sistémico y está coordinada por los respectivos Órganos Rectores, consideramos que los aportes técnicos que se pueden hacer desde los espacios de estudio e investigación que brindan los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, a través de sus Comisiones y Jornadas, son significativos.

Tanto así, que los Consejos deberían tomar más protagonismo en función a la Responsabilidad Social que les cabe como Instituciones reconocidas del medio que son y proponer mejoras continuas en un mundo en constante cambio.

### **4.-BIBLIOGRAFÍA:**

- Molinari, P. y otro. "Control interno en las unidades ejecutoras - Cont. Gral. de la Pcia. del Chaco". XV Congreso Nacional de Contadurías Generales, Chubut. 2000
- Bossero, D. "Control de la Contaduría General en las unidades ejecutoras". XV Congreso Nacional de Contadurías Generales, Chubut. 2000.

### **5.-CITAS:**

- 1: Ley Prov. N° 4787 -de Administración Financiera-, art. 131, inc. b)
- 2: Decreto Prov. N° 1428/96, art. 4 inc. b)
- 3: Decreto Prov. N° 3566/77 -Régimen General de Contrataciones del Estado, punto 16.2
- 4: Ley Prov. 1095, apartado c) del artículo 26, inciso 3. Nótese que el Decreto N° 692/01 mantiene la reglamentación de la Ley 1095, a pesar de haber sido derogada por la Ley 4787 - de Administración Financiera.
- 5: Decreto Prov. 3566/77, Anexo I, texto ordenado.
- 6: Decreto Prov. N° 3212/75, art. 3
- 7: Memorando 59/2002 de la Contaduría General de la Provincia de Chaco



## ÁREA VIII – RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y BALANCE SOCIAL



## UNA MIRADA TRANSVERSAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

### ÁREA VIII: RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES Y BALANCE SOCIAL.

#### Tema 4: R.S.E. como estrategia de gestión.

**Virginia María Altobelli de Priego**

[virgialtobelli@gmail.com](mailto:virgialtobelli@gmail.com)

**Salta**

## **RESUMEN**

Es importante dejar de lado la idea tradicional de que la responsabilidad social tiene que ver con las acciones de generosidad social. Es un instrumento de gestión de las organizaciones interna y externamente, es global e integral, cubriendo aspectos laborales, sociales, económicos y ambientales.

Es importante que la Universidad se integre a la comunidad y se comprometa con sus necesidades para elaborar respuestas y soluciones a sus problemas actuales y futuros, existiendo coherencia en los procesos y actividades que lleva a cabo.

Hay que evaluar los efectos de la institución a nivel interno y externo, analizar las necesidades y planteos de los *stakeholders*.

Siguiendo el pensamiento de Vallaey en su publicación “Breve Marco Teórico de Responsabilidad Social Universitaria”, páginas 4 y 5, se plantea a la gestión interna, la docencia, la investigación y la extensión social como líneas de acción institucionales para llegar a ser una universidad socialmente responsable; teniendo en cuenta que el accionar universitario produce impactos (de funcionamiento organizacional, educativos, sociales, cognitivos y epistemológicos) que son positivos o negativos, internos o externos.

Los enfoques de gestión planteados en el presente trabajo son: gestión interna, gestión de la formación académica y pedagógica, gestión de producción y difusión del conocimiento, gestión de la participación social y relaciones de la Universidad con el exterior.

Finalmente se brinda una mirada transversal que involucra la acción de los estudiantes, graduados, docentes, investigadores y demás personal de la institución universitaria en vistas de una Universidad Socialmente Responsable que trabaje en pos de satisfacer los intereses de los *stakeholders*.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Universitaria, Docencia, Investigación, Extensión Universitaria.

## **INTRODUCCIÓN**

“Son los padres de familia, los maestros de colegios y escuelas, las universidades, los gremios empresariales, los gobiernos territoriales, el Estado, la misma Iglesia y todas aquellas personas y organizaciones que de alguna forma inciden hoy en el mañana, los llamados a asumir un liderazgo con una posición ética, moral y de responsabilidad que no permita seguir construyendo un nefasto y fatídico futuro”.<sup>(1)</sup>

La responsabilidad social se “ha identificado como factor importante del progreso democrático, del desarrollo social y económico y un aspecto fundamental para lograr el cambio social que sea capaz de superar los problemas actuales” (desigualdad, medio ambiente, ética, etc.).<sup>(2)</sup>

Una organización socialmente responsable responde por sus impactos económicos, sociales y medioambientales, entre otros.

La Responsabilidad Social es una herramienta de gestión que obliga a la organización a situarse y comprometerse socialmente en y desde el mismo ejercicio de sus funciones básicas. “La Responsabilidad Social de una organización no es la expresión de su solidaridad filantrópica, es la filosofía de gestión que practica a diario en todos sus ámbitos de competencia, desde su administración central, para garantizar que no entre en contradicción con sus deberes para con la sociedad”.<sup>(3)</sup>

La responsabilidad social no tiene nada que ver con las acciones de generosidad social.<sup>(4)</sup> La RS no es filantropía, es un instrumento de gestión de las organizaciones interna y externamente, es global e integral.

### **La Responsabilidad Social en las Organizaciones**

El concepto de responsabilidad social de las organizaciones (RSO) abarca a cualquier tipo de organizaciones, es decir, empresas, organizaciones gubernamentales, ONG, asociaciones, fundaciones, universidades, etc.

Para Schavarstein: “Una organización es socialmente responsable cuando instituye un conjunto de prácticas obligatorias y voluntarias orientadas a promover la satisfacción de las necesidades sociales de sus integrantes y la de los miembros de su comunidad.”<sup>(5)</sup>

La ISO 26000 declara que “la característica esencial de la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, esté integrado en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas”.<sup>(6)</sup>

Por lo expuesto, vemos que es fundamental la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales por sus decisiones y rendir cuentas por su accionar. Se plantea la necesidad de encarar una gestión basada en principios y valores que permitan el desarrollo de una relación transparente y ética con sus integrantes y los miembros de su comunidad.

Las organizaciones tienen diferentes leyes, normativas, actividades, orígenes, áreas de actuación. Para que exista responsabilidad social tiene que haber coherencia entre la misión, visión y valores de la organización, la gestión interna, el personal, los intereses de los *stakeholders*, la gestión ambiental, entre otros aspectos.

La RSO se dirige a mejorar las condiciones de vida de la comunidad. La responsabilidad social se extiende más allá que el campo empresarial.

“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un conjunto de prácticas de la organización que forman parte de su estrategia corporativa, y que tienen como fin evitar daños y/o producir beneficios para todas las partes interesadas en la actividad de la empresa (clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidad, etc.), siguiendo fines racionales y que deben redondear en un beneficio tanto para la organización como para la sociedad”.<sup>(7)</sup> La RSE cubre los aspectos laborales, sociales, económicos y ambientales.

Poco a poco se está superando el enfoque filantrópico que acota a la responsabilidad social a obras de caridad o la donación de recursos residuales. La Responsabilidad Social en las Organizaciones es un modo de gestión, el cual tiene que ser realizado de forma integral.

En el presente trabajo nos enfocamos en un tipo de organización: la Universidad y su Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

A continuación se presenta un diagrama de la RSU:

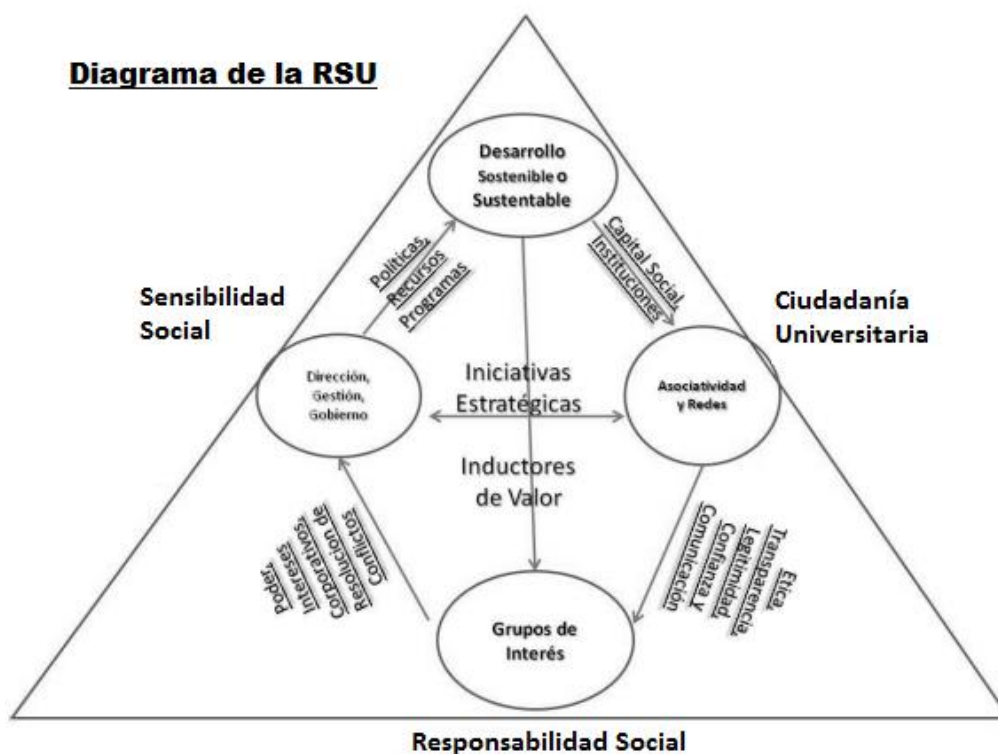


Gráfico N° 1: Diagrama de la RSU. Adaptando el diagrama de MORENO, C. G.<sup>(8)</sup>

La universidad es una organización fundamental en nuestra sociedad, por ello es importante reflexionar sobre su responsabilidad social.

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

La responsabilidad social de las universidades es definida como “una política de calidad ética del desempeño de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y personal administrativo) a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad para promover un desarrollo sostenible.”<sup>(9)</sup>

Concordamos con el concepto anterior, sin embargo creemos necesario destacar que se debiera considerar dentro de la comunidad universitaria a los graduados, ya que su desempeño también impacta en la sociedad, el medioambiente y la misma universidad.

Cabe recalcar que en la actualidad, la proyección social y la extensión universitaria son una exigencia para el cumplimiento de los objetivos de las universidades y su misión social. Sin embargo, la RSU no se trata únicamente de proyección social o de extensión universitaria.

Fernando Pérez Domínguez expresa: “La RSU es una nueva manera de funcionamiento de la Universidad, un nuevo modo de hacer y comportarse basado en una relación más fluida y directa de la Universidad con su entorno social, para lo que se toma en consideración los efectos, repercusiones y expectativas que la actividad de la Universidad genera tanto en sus propios miembros (docentes, investigadores, personal de administración y estudiantes) como en la Sociedad”.<sup>(10)</sup>

Cuando la responsabilidad social universitaria está contenida en su visión, misión y valores logra un cambio significativo. Es necesario que exista una coherencia en todos los procesos y actividades que la Universidad lleva a cabo.

Es importante que la Universidad se integre a la comunidad y se comprometa con sus necesidades para elaborar respuestas y soluciones a sus problemas actuales y futuros. La sociedad espera muchas cosas de la universidad, por lo tanto es fundamental evaluar si lo que estas instituciones realizan se adecúa a lo que se les solicita.

La universidad debe promover el cambio social y el desarrollo del entorno de acuerdo a las necesidades sociales, económicas, políticas y ambientales insatisfechas de la comunidad.

Por otro lado, una vez asumida la responsabilidad social en la universidad hay que comprometerse con los grupos de interés (ya que son los potencialmente afectados por la institución universitaria).

### **Concepciones y Orientaciones Estratégicas**

Existen varias acepciones del concepto de RSU. Es difícil encontrar a alguien que se oponga a la idea del comportamiento universitario socialmente responsable, pero se presentan concepciones distintas.

Las diferentes concepciones e iniciativas RSU que plantea Vallaey<sup>(11)</sup> son:

- La RSU *diet*: es la confinada a actividades de extensión y proyección social hacia poblaciones externas necesitadas. Estas actividades no producen cambios internos fuertes en la gestión interna, en la formación y en la investigación. Es una filantropía “0 azúcar” porque “0 cambio” hacia dentro de la universidad. Son las mismas rutinas administrativas, políticas y académicas de siempre, pero con acciones voluntarias de generosidad social y caridad hacia fuera.
- La RSU *light*: es la que penetra en la administración de la institución, pero acotadamente bajo algunas herramientas de gestión, programas definidos y metas limitadas. El objetivo de los directivos es lograr resultados medibles y documentables en temas delimitados como: medioambiente, equidad de género, becas e integración y retención de estudiantes provenientes de sectores marginados, mejora de la calificación del personal académico, buen clima laboral, formación en valores. Se involucra poco a la comunidad académica, dado que implica únicamente mucho papeleo y trabajo administrativo para abordarlos y medirlos.
- La RSU *hard*: es la que convoca a toda la comunidad universitaria (administrativa y académica) para responder a la pregunta: ¿Cuáles son nuestros impactos negativos? Evaluando cómo suprimirlos, con quién se lo puede lograr, cómo generar impactos positivos. François la plantea como una utopía.

A su vez, François Vallaey<sup>(6)</sup>, menciona como orientaciones estratégicas para la consecución del objetivo de ser una universidad Socialmente Responsable a las siguientes líneas de acción institucional:

1. La Gestión Interna: En la comunidad universitaria deben coexistir la democracia, la equidad, la transparencia y un modelo de desarrollo sostenible. Se generan impactos que provienen de la organización misma, es decir impactos internos que son laborales y medioambientales.

2. La Docencia: Capacitando a los docentes en el enfoque de Responsabilidad Social Universitaria, promoviendo el aprendizaje basado en proyectos de carácter social, solucionando problemas reales. Los docentes generan impactos por la formación que imparten a sus estudiantes.

3. La Investigación: La cual tiene que ser orientada a la investigación para el desarrollo. Se construyen conocimientos que serán latentes en las decisiones académicas.

4. La Proyección Social: Integrar las iniciativas estudiantiles y docentes aplicando la investigación y los recursos didácticos para la comunidad universitaria. Ya que, debido a las relaciones con el entorno social se generan importantes impactos, es necesario incorporar la innovación, la inclusión social y la internacionalización.

Ciertos aspectos de las orientaciones mencionadas anteriormente serán abordados a lo largo del trabajo.

Cabe tener en cuenta que el quehacer de la universidad genera impactos positivos y negativos. Por ello, se recomienda evaluar los efectos de la institución a nivel interno y externo (sobre todo debido a los impactos negativos), analizar las necesidades y planteos de los *stakeholders*. A su vez, eso lleva a afianzar y crear nuevas alianzas procurando mejorar continuamente.

### **Impacto en la Actividad Universitaria**

Analizar los impactos que produce el accionar de la Universidad en las personas o elementos del entorno interno y externo permite establecer un modelo de gestión de RSU. Como se mencionó anteriormente, los impactos pueden ser positivos o negativos.

Es importante enfocarse en los impactos negativos, para gestionarlos y revertir sus consecuencias. Al ser consciente de los impactos negativos que provoca el accionar de la universidad se buscan soluciones desde la puesta en práctica de la investigación y la formación de los estudiantes, cambiando internamente la gestión y extendiendo medidas hacia el exterior.

Los impactos producidos por la Universidad derivan de sus principales actividades y funciones tradicionales. Los impactos que propone Vallaeys se indican a continuación<sup>(13)</sup>:

1. Impactos de funcionamiento organizacional. Al ser una organización, la Universidad genera impactos en la vida de los empleados que trabajan en ella (personal de administración y servicios y personal docente e investigador). Por otro

lado, genera efectos en el medioambiente, por su contaminación mediante desechos, deforestación, polución atmosférica, etc.

La organización universitaria debería mejorar sus sistemas internos de gestión y su funcionamiento, ponerle un freno a la burocratización y demora excesiva de los trámites administrativos

2. Impactos educativos. La Universidad mediante las clases, cursos, charlas, debates, talleres produce un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales. Se transmiten valores y una manera de interpretar y ver el mundo. A su vez, la Universidad orienta y contribuye a definir la ética de las profesiones y sus roles en la sociedad.

3. Impactos cognitivos y epistemológicos. La Universidad es un centro de investigación, difusión y creación de conocimientos, por ello tiene la facultad de orientar o dirigir la producción del saber, el desarrollo de las tecnologías, la selección de los temas de estudio, etc. Es decir, “influye sobre la definición y selección de los problemas de la agenda científica”.

La universidad es responsable de promover una articulación la relación entre el mundo de la ciencia y la sociedad, para así permitir acceder a la ciencia y al conocimiento.

4. Impactos sociales. La Universidad genera impactos sobre la sociedad y el desarrollo económico, político, social y cultural.

Por un lado, el futuro del entorno depende directamente de los profesionales y actores que la universidad forma en sus aulas; por otra parte, la Universidad está llamada a ser un referente para la sociedad, promoviendo el crecimiento y el desarrollo de su entorno, creando capital social <sup>(14)</sup>, vinculando los estudios y la formación de sus estudiantes con la realidad social y profesional haciendo el conocimiento accesible a todos.

### **HACIA UN ENFOQUE DE GESTIÓN DE RSU**

La Universidad tiene que definir su posición estratégica en la sociedad, en coherencia con sus funciones académicas y de investigación, aportando un valor agregado.

Existen enfoques que se preocupan únicamente por analizar el impacto de la actividad universitaria en la sociedad, principalmente mediante la rendición de cuentas de sus acciones hacia sus *stakeholders*, transparentando la información y divulgándola a sus partes interesadas. Otros enfoques se orientan en la revisión de los aportes que realiza la universidad en el debate, reflexión y producción de conocimiento para



alcanzar una sociedad más justa y sustentable. Por otro lado, otros únicamente se enfocan en desarrollar marcos valóricos para un hacer correcto en la sociedad.

Los enfoques mencionados pueden coexistir en las instituciones universitarias.

El nuevo modelo de Gestión ya no sólo abarca la proyección social voluntaria, sino que implica una gestión integral de la universidad.

Vallaey en su publicación “Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente” en páginas 8 a 10 y Pérez Domínguez en su publicación “La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)” en páginas 10 a 15, proponen 4 ejes de gestión socialmente responsable en la Universidad:

1. Gestión interna.
2. Gestión de la formación académica y pedagógica.
3. Gestión de producción y difusión del conocimiento.
4. Gestión de la participación social y relaciones de la Universidad con el exterior.

1. La gestión interna: incluye la gestión responsable del clima laboral, de los recursos humanos, democracia, equidad y el cuidado del medio ambiente.

La Universidad genera impactos en la vida de sus trabajadores (becarios, personal de apoyo, personal docente e investigadores). Los docentes e investigadores forman al alumnado, por lo que es fundamental conocer cuáles son sus necesidades y tareas para ayudar a un mejor desempeño de los mismos.

Se requiere un personal motivado. Seguramente vienen con perspectivas de crecimiento y posibilidades de hacer carrera. La universidad debe cuidar las condiciones laborales, debiendo ser las mismas de calidad.

Por otro lado, los docentes son un referente para la sociedad de la universidad, siendo fundamental contratar profesores con antecedentes, méritos y calidad de enseñanza.

Por otra parte, las universidades tendrían que realizar inversiones socialmente responsables (ISR), es decir, considerar en el proceso de toma de decisiones relativas a la inversión criterios financieros y extra-financieros (medioambientales, sociales, éticos). Tomando con ello en consideración los intereses de las partes interesadas (empleados, estudiantes, comunidad en general, organizaciones, ONGs, etc.).

Actualmente la ISR abarca a todos los activos: inmuebles, infraestructuras, vehículos, tecnologías medioambientales, activos monetarios, bienes de consumo, etc.

En la gestión responsable se verifica un involucramiento de la universidad en las compras y/o construcciones de bienes y la contratación de servicios, extendiendo en lo

posible el compromiso de la responsabilidad social a los proveedores y empresas subcontratadas.

2. La gestión socialmente responsable de la formación académica y la pedagogía, incluye la elección de temas y contenidos curriculares de las carreras como las metodologías de enseñanza.

La Universidad produce un impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, aportándoles una manera de mirar y entender el mundo. Al enseñar desde un enfoque integral, no sólo se transmiten conocimientos, sino que se conecta a los estudiantes con las problemáticas actuales.

Los docentes tienen que recibir una actualización permanente. A su vez, la universidad tiene que evaluar las necesidades del docente, del sistema, de los estudiantes y de la sociedad al encarar la formación de los docentes universitarios; superando la visión de la capacitación individual de los docentes, determinando la necesidad de la universidad y la comunidad.

La universidad debe analizar la creación de nuevas carreras de grado y de postgrado, de acuerdo a la oferta y demanda del mercado laboral y a las necesidades del entorno económico y social. Por otro lado, creemos necesaria la actualización de los planes de estudio de las carreras considerando las nuevas realidades y los contenidos emergentes en los últimos tiempos.

3. La gestión socialmente responsable de la producción y difusión del saber; la universidad tiene la facultad de orientar o dirigir la producción del saber e investigación, su difusión, el desarrollo de las tecnologías, la selección de los temas de estudio, etc.

Las universidades desarrollan convenios con diversos organismos e institutos, creando conocimientos y trabajando sobre problemas del entorno social.

Una universidad responsable incentiva y apoya el desarrollo de trabajos multidisciplinarios.

4. La gestión de la participación social colaborando en la resolución de problemáticas, creando capital social o haciendo accesible el conocimiento a la sociedad en general.

La universidad se relaciona con el exterior, por ello hay que superar el enfoque de extensión universitaria tradicional, mostrando la presencia universitaria en la sociedad, colaborando con agentes sociales no académicos y formando un desarrollo humano sostenible en la comunidad.

## **PERSPECTIVA TRANSVERSAL: DOCENCIA, INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE**

“La educación tendría que inspirar, provocar y motivar la participación activa y libre del individuo sobre su realidad y dotarlo de herramientas para que pueda construir una nueva postura frente a los problemas de su entorno físico y temporal. Recuperar la capacidad del ser humano de evaluar, de comparar, de escoger, de decidir y, por último, de intervenir en el mundo es fundamental”.<sup>(15)</sup>

Para lograr transformaciones sociales se lo puede abordar a partir de un trabajo de investigación, desde una cátedra, desde el voluntariado, como funcionarios en la institución, como profesionales.

La sociedad sufre males que la Universidad puede colaborar en resolver. La formación de los estudiantes incluye no sólo las capacidades técnicas, sino también la reflexión sobre cómo el entorno puede favorecer o perjudicar el desarrollo de las personas y cómo se puede cooperar para que sea positivo y la formación en la investigación. Se necesita de graduados que sean altamente calificados y responsables, que defiendan los derechos humanos y valores democráticos, abordando su profesión como una posibilidad de servicio a los demás. Asumiendo valores, competencias y actitudes necesarias para el posterior desarrollo profesional.

Para ello, una posible solución es la actualización de los programas y de los planes de estudio. Es importante incluir en la currícula de grado de los futuros profesionales en ciencias económicas contenidos referidos a la Responsabilidad Social. Ello se puede lograr de diversas modalidades, considerando que es fundamental lograr integrar aspectos teóricos y prácticos. Se trata de vincular el aprendizaje y la profesionalidad con las necesidades del contexto.

Una modalidad consiste en adicionar a los programas de las asignaturas una unidad que abarque temas relacionados a la Responsabilidad Social, sumando al marco previo nuevos contenidos. Otra modalidad consiste en la inserción en los planes de estudio de las carreras de asignaturas. Finalmente, está la modalidad de incorporación transversal de la temática en el cursado de las materias, mediante contenidos que hagan referencia a la realidad (incluyendo problemas sociales, por ejemplo), mediante prácticas reales o simuladas; se incorporan estos temas atravesando los programas de las asignaturas de las carreras<sup>(16)</sup>.

Por otro lado, en algunas universidades existe que, como requisito previo a la graduación, los estudiantes tienen que realizar un proyecto de extensión o un voluntariado. También hay cátedras que en sus investigaciones y proyectos incluyen acciones comunitarias.

Sin embargo, estas propuestas son por lo general aisladas y desarticuladas y, hasta en algunos casos, desconocidas por la comunidad universitaria.

Se trata de profundizar la formación solidaria, ética y transformadora de los jóvenes para que tengan un actuar responsable y comprometido con su entorno inmediato.

Hay que involucrarse en la promoción económica, social y cultural de las comunidades.

Es fundamental que los estudiantes se reconozcan a sí mismos como agentes de cambio, que expresen sus reflexiones, se vinculen a la investigación.

En la misma línea, docentes y graduados debieran involucrarse institucionalmente en los programas y proyectos de investigación, comprometiéndose con las problemáticas actuales de los stakeholders y buscando alternativas para superarlas. Cabe tener en cuenta que el abordaje de las circunstancias probablemente necesite de múltiples ópticas y esferas, por lo que sería conveniente la realización de trabajos interdisciplinarios.

Por otro lado, los docentes no deben limitarse en sus clases a difundir contenidos sobre la relevancia del cuidado del medio ambiente, la ética, la ética profesional, las organizaciones sociales, sino relacionar dichos contenidos con los actores involucrados (*stakeholders*). Es tarea de los docentes inculcar un espíritu crítico y recomendar el hecho de mantenerse informado sobre la situación mundial, social, económica, política, etc.

La actualización de los docentes es requerida para que puedan brindar a los estudiantes conocimientos acordes a la necesidad debida a la problemática vigente en la sociedad.

Es importante además que “se tenga en cuenta la contribución de la investigación universitaria al desarrollo del entorno y la transferencia de estos conocimientos a la sociedad”. “Así como su contribución en la búsqueda de soluciones a problemas globales como: la paz, el desarrollo sostenible, la pobreza y la diversidad cultural”.<sup>(17)</sup>

Es prioritario llevar un seguimiento de las investigaciones ya realizadas y evaluar sus resultados en la realidad social y medioambiental.

Se deben diseñar estrategias de cooperación entre las universidades y las empresas para generar un mayor nivel de desarrollo de la sociedad en su conjunto. Así mismo, generar permanencia de las actividades de transferencia de conocimiento o la incubación de empresas.

Para lograr la transformación social es necesario establecer alianzas con el entorno y utilizar los medios de comunicación y redes sociales.

Dentro de la proyección social encontramos las pasantías para estudiantes (voluntarias y obligatorias), realización de proyectos y el voluntariado universitario. “Un currículo basado en competencias, contribuye a la proyección social al reafirmar

saberes prácticos y no exclusivamente teóricos, como respuesta a problemas concretos”. (18)

También se suman las actividades de asistencia técnica, de fortalecimiento institucional, de impacto comunitario (como talleres, centros de asistencia, huertas, alfabetismo, etc.).

### **CONCLUSIONES FINALES**

La RSU abarca más que la extensión universitaria. Es necesario que exista una coherencia en todos los procesos y actividades que la Universidad lleva a cabo. La RSU es integral, abarcando todos los ámbitos en donde se desarrolla la institución.

Es importante que la Universidad se integre a la comunidad y se comprometa con sus necesidades para elaborar respuestas y soluciones a sus problemas actuales y futuros. Recordando que no sólo las universidades públicas realizan acciones de responsabilidad social, ya que las universidades privadas también lo hacen.

Los impactos del quehacer universitario pueden ser positivos o negativos, sobretodo es importante enfocarse en los impactos negativos, para gestionarlos y revertir sus consecuencias.

La gestión de la Responsabilidad Social en las Universidades las hace más transparentes, mejorando sus relaciones con los grupos de interés internos y externos.

Las transformaciones sociales se lo pueden lograr a partir de un trabajo de investigación, desde una cátedra, desde el voluntariado, como funcionarios en la institución, como profesionales.

Es necesario profundizar la formación solidaria, ética y transformadora de los jóvenes vinculando el aprendizaje y la profesionalidad con un actuar responsable y comprometido con las necesidades del entorno. Es importante incluir en la currícula de grado de los futuros profesionales en ciencias económicas contenidos referidos a la Responsabilidad Social.

Se requiere una actualización constante de los docentes, que los mismos no se limiten en sus clases a difundir contenidos, sino que se relacionen dichos contenidos con los intereses de los stakeholders. Formar estudiantes con espíritu crítico, que se mantengan informados y transmitirles valores para la formación de profesionales responsables.

Por otro lado, utilizar los medios de comunicación para la difusión de aquello que sea pertinente respecto a responsabilidad social universitaria.

Las redes de intercambio que contiene la universidad le dan existencia. La universidad capta capital social y así mismo, la comunidad universitaria construye un capital social generando valor dentro de la sociedad al vincularse, cooperar, generar y

movilizar recursos accionando en forma individual o grupal, creando nuevas redes y expendiendo las existentes.

Finalmente, creemos necesario el establecimiento de indicadores que midan la Responsabilidad Social Universitaria, para la planificación, evaluación y control de los procesos de responsabilidad social.

### **BIBLIOGRAFÍA**

ALBERDI J. y PÉREZ DE ARMIÑO K., “Capital Social”. Recuperado de: <http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/29> el 25 de mayo de 2017.

BERBEL GIMÉNEZ, G.; REYES GÓMEZ, J. D. y GÓMEZ VILLEGAS, M., “La Responsabilidad Social en las Organizaciones (RSO): Análisis y Comparación entre Guías y Normas de Gestión e Información”, INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Vol. 17, Núm. 29, enero-junio, 2007.

CANO SORIANO, L., “Pobreza y Desigualdad Social: Retos para la Reconfiguración de la Política Social”, 2015. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=5uQ\\_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=5uQ_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false) el 27 de abril de 2017.

CAVALLO, M. A.; LEDESMA, A. B. y DÍAZ, L. P., “La Formación de Profesionales en Ciencias Económicas en el Siglo XXI. La Responsabilidad Social de las Organizaciones como Contenido Transversal en las Currículas de Grado”, Área IX Responsabilidad y Balance Social, 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Osmar D. Buyatti, Librería Editorial, 2016.

CHAPELA, M. del C.; JARILLO, E. C., “El Capital Social en el Futuro de la Universidad”, Reencuentro, núm. 40, agosto, 2004.

CRUZ LÓPEZ, Y., “La Calidad y la Responsabilidad Social de las Universidades”, Boletín Electrónico GUNI, 2009.

DOMINGUEZ PACHÓN, M. J., “Responsabilidad Social Universitaria”, Redalyc, Humanismo y Trabajo Social, Vol. 8, 2009. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/678/67812869001.pdf> el 18 de mayo de 2017.

FREIRE, P., “Pedagogía de la Indignación”, Ediciones Morata, S.A., Madrid, España, 2001.

GONZÁLEZ FERNÁNDEZ - LARREA, C. M.; GIL RAMÓN GONZÁLEZ GONZÁLEZ, C., “¿Extensión Universitaria, Proyección Social o Tercera Misión? Una Reflexión Necesaria”, Revista Congreso Universidad. Vol. II, No. 2, Editorial Universitaria Félix Varela, 2013. Recuperado de: [http://dipseu.unitru.edu.pe/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=5&Itemid=](http://dipseu.unitru.edu.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5&Itemid=) el 22 de mayo de 2017.

ISO 26.000, “Guía de Responsabilidad Social”, 2011.

KLIKSBERG, B., “Capital Social y Desarrollo Local”, II Simposio de Responsabilidad Social, Caracas, 2002.

MARTÍNEZ DE CARRASQUERO, C., MAVÁREZ, R. J., ROJAS, L. A. y CARVALLO, B., “La responsabilidad Social Universitaria como Estrategia de Vinculación con su Entorno Social”, FRÓNESIS, Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política, Vol. 15, Núm. 3, 2008.

MORENO, C. G., “La Responsabilidad Social, una Mirada Transversal: el Caso Tabacal Agroindustria”, Área IX: Responsabilidad y Balance Social, 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Osmar D. Buyatti, Librería Editorial, 2016.

OEA (Organización de Estados Americanos) - BID (Banco Internacional de Desarrollo), “¿Cómo Enseñar Ética, Capital Social y Desarrollo en la Universidad? Estrategias de RSU”, apuntes del Módulo 2: Responsabilidad Social Universitaria: ética desde la organización, 2007.

PÉREZ DOMÍNGUEZ, F., “La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)”, Consejo Social de la Universidad de Huelva, 2009. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/13428/RSU%20con%20bibliograf%20-%20UHU%202009.pdf?sequence=2> el 30 de abril de 2017.

SCHVARSTEIN, L., “La Inteligencia Social de las Organizaciones”, 1ª edición, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2006.

VALLAEYS, F., “¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?”, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009. Recuperado de: <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf> el 10 de mayo de 2017.

VALLAEYS, F., “Breve Marco Teórico de Responsabilidad Social Universitaria”, 2006. Recuperado de: <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf> el 10 de mayo de 2017.

VALLAEYS, F., “La Responsabilidad Social de las Organizaciones”, 2006. Recuperado de: <http://durs.cayetano.edu.pe/images/Biblio/MarcoConceptual/QueEsRS/laresponsabilidadsocialdelasorganizaciones.pdf> el 22 de mayo de 2017.

VALLAEYS, F., “La Responsabilidad Social Universitaria: un Nuevo Modelo Universitario Contra la Mercantilización”, Universia, Vol. V, Núm. 12, 2014. Recuperado de: <https://ries.universia.net/article/view/137/315> el 15 de mayo de 2017.

VALLAEYS, F., “La RSU: un Modelo Ético-político para Reformar la Universidad Latinoamericana. La Responsabilidad Social en las Universidades Mexicanas (IESALC - ORSLC - OMERSU)”, 2014. Recuperado de: [http://www.academia.edu/22435423/La\\_RSU\\_un\\_modelo\\_%C3%A9tico-pol%C3%ADtico\\_para\\_reformar\\_la\\_universidad\\_latinoamericana](http://www.academia.edu/22435423/La_RSU_un_modelo_%C3%A9tico-pol%C3%ADtico_para_reformar_la_universidad_latinoamericana) el 30 de abril de 2017.

VALLAEYS, F., “Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente”, Programa para la formación en Humanidades, México, 2007. Recuperado de: [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_Francois\\_Vallaey.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf) el 29 de abril de 2017.

VIDAL, P.; TORRES, D.; GUIX, B.; PEÑA RODRIGUEZ, M., “RSO, Modelo Básico de Responsabilidad Social de las Organizaciones”, 2005. Recuperado de: [http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/rso\\_19022005.pdf](http://www.observatoritercersector.org/pdf/ponencias/rso_19022005.pdf) el 17 de mayo de 2017.

### **NOTAS BIBLIOGRÁFICAS**

(1) KLIKSBURG, B., “Capital Social y Desarrollo Local”, II Simposio de Responsabilidad Social, Caracas, 2002.

(2) CANO SORIANO, L., “Pobreza y Desigualdad Social: Retos para la Reconfiguración de la Política Social”, 2015. Recuperado de: [https://books.google.com.ar/books?id=5uQ\\_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=5uQ_CwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false) el 27 de abril de 2017.

(3) VALLAEYS, F., “Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente”, Programa para la formación en Humanidades, México, 2007, Pág. 4. Recuperado de: [http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria\\_Francois\\_Vallaey.pdf](http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf) el 29 de abril de 2017.

(4) VALLAEYS, F., “*Ibidem*”, Pág. 3.

(5) SCHVARSTEIN, L., “La Inteligencia Social de las Organizaciones”, 1ª edición, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2006, Pág. 51.

(6) ISO 26.000, “Guía de Responsabilidad Social”, 2011.

(7) VALLAEYS, F., “¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?”, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009, Págs. 1 - 2. Recuperado de: <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf> el 10 de mayo de 2017.

(8) MORENO, C. G., “La Responsabilidad Social, una Mirada Transversal: el Caso Tabacal Agroindustria”, Área IX: Responsabilidad y Balance Social, 21º Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Osmar D. Buyatti, Librería Editorial, 2016, Pág. 11.

(9) VALLAEYS, F., “La Responsabilidad Social de las Organizaciones”, 2006. Recuperado de: <http://durs.cayetano.edu.pe/images/Biblio/MarcoConceptual/QueEsRS/laresponsabilidadsocialde lasorganizaciones.pdf> el 22 de mayo de 2017.

(10) PÉREZ DOMÍNGUEZ, F., “La Responsabilidad Social Universitaria (RSU)”, Consejo Social de la Universidad de Huelva, 2009, Pág. 8 y stgs. Recuperado de: <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/13428/RSU%20con%20bibliograf%20-%20UHU%202009.pdf?sequence=2> el 30 de abril de 2017.



(11) VALLAEYS, F., “La RSU: un Modelo Ético-político para Reformar la Universidad Latinoamericana. La Responsabilidad Social en las Universidades Mexicanas (IESALC - ORSLC - OMERSU)”, 2014, Págs. 19 - 20. Recuperado de: [http://www.academia.edu/22435423/La\\_RSU\\_un\\_modelo\\_%C3%A9tico-pol%C3%ADtico\\_para\\_reformar\\_la\\_universidad\\_latinoamericana](http://www.academia.edu/22435423/La_RSU_un_modelo_%C3%A9tico-pol%C3%ADtico_para_reformar_la_universidad_latinoamericana) el 30 de abril de 2017.

(12) VALLAEYS, F., “¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?”, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2009, Págs. 5 - 6. Recuperado de: <http://creasfile.uahurtado.cl/RSU.pdf> el 10 de mayo de 2017.

(13) VALLAEYS, F., “Breve Marco Teórico de Responsabilidad Social Universitaria”, 2006, Pág. 5. Recuperado de: <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf> el 10 de mayo de 2017.

(14) Jokin Alberdi y Karlos Pérez de Armiño definen al Capital Social como “Conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo”.

(15) FREIRE, P., “Pedagogía de la Indignación”, Ediciones Morata, S.A., Madrid, España, 2001.

(16) CAVALLO, M. A.; LEDESMA, A. B. y DÍAZ, L. P., “La Formación de Profesionales en Ciencias Económicas en el Siglo XXI. La Responsabilidad Social de las Organizaciones como Contenido Transversal en las Currículas de Grado”, Área IX Responsabilidad y Balance Social, 21° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Osmar D. Buyatti, Librería Editorial, 2016.

(17) CRUZ LÓPEZ, Y., “La Calidad y la Responsabilidad Social de las Universidades”, Boletín Electrónico GUNI, 2009, pág. 3 y 4.

(18) GONZÁLEZ FERNÁNDEZ - LARREA, C. M.; GIL RAMÓN GONZÁLEZ GONZÁLEZ, C., “¿Extensión Universitaria, Proyección Social o Tercera Misión? Una Reflexión Necesaria”, Revista Congreso Universidad. Vol. II, No. 2, Editorial Universitaria Félix Varela, 2013, pág. 4. Recuperado de: [http://dipseu.unitru.edu.pe/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=5&Itemid](http://dipseu.unitru.edu.pe/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5&Itemid) el 22 de mayo de 2017.

