

# eiko

**DIVULGANDO**

**REVISTA DIGITAL**  
DEL CONSEJO PROFESIONAL DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS DE MISIONES

Volumen 01 // Número 007 // Año 8

ISSN 2591-586X



# INDICE

PALABRAS DEL PRESIDENTE	Pág. 1
EDITORIAL	Pág. 2 - 3
LOS CRIPTOACTIVOS EN LA PROVINCIA DE MISIONES: ASPECTOS LEGALES Y TRIBUTARIOS EN EL MARCO DEL IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS	Pág. 4 - 26
RIESGOS Y AUDITORIA DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION, EN LA NUEVA ERA DE LA DIGITALIZACION	Pág. 27 - 34
CONCLUSIONES ACERCA DE LAS NORMAS CONTABLES ESPECÍFICAS QUE APLICA EL BCRA	Pág. 35 - 38
NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA (NIIF). Análisis comparativo de cuestiones particulares respecto a Normas Contables Locales. 2da Parte	Pág. 39 - 47
ANALISIS ESTRATEGICO: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS "7 S" EN EMPRESAS RECUPERADAS BAJO LA FORMA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO	Pág. 48 - 65
CONOCIENDO LA RED DE GRADUADOS	Pág. 66 - 76



## PALABRAS DEL PRESIDENTE DEL CPCEM

**Q**ueridos matriculados, es un placer volver a presentar un nuevo número de la revista E-Kó Divulgando.

Comienzo felicitando a la Comisión de Educación por su tarea con la revista, y también el desempeño durante el año, donde se destacó la organización de la Expo Carreras de Posgrado en el marco de la Semana del Graduado.

Los temas tratados en este número tienen en común una mirada hacia el futuro de la profesión. Temas que sin duda nos interesan, ante los cambios vertiginosos que trae la tecnología en el desarrollo de nuestras tareas. Para nuestra gestión frente al Consejo, es vital analizar los desafíos que plantean la innovación y el avance de nuevas herramientas, y también

la evolución normativa.

En este sentido, el aporte de los matriculados es muy necesario y valorado. Por eso animo a los colegas interesados en divulgar sus opiniones y estudios, a sumarse, proponiendo temas para publicar en la revista. Asimismo, los invito a todos a participar en las diversas comisiones del Consejo, según sus intereses.

Ya entrando en la etapa final del año, aprovecho para desear a todos una feliz Navidad, y un fin de año en paz.

Cordialmente,

**Cdor MARIANO LUCAS AMABLE  
MP CP 1.055  
PRESIDENTE CPCEM**

## VINCULACION PROFESION – UNIVERSIDAD. Una alianza virtuosa

**E**stimados colegas, culminando el año, les acercamos el séptimo número, de la publicación de nuestra Revista Digital “*E-Ko Divulgando*”.

Este ha sido un año de mucho trabajo para la Comisión de Educación del Consejo Profesional en Ciencias Económicas. Además de la gestión de la Revista digital de divulgación profesional, en el presente año hemos apostado al fortalecimiento del vínculo del CPEM con el ámbito académico universitario.

Esto se materializó y visualizó a través de la primera “*Feria de Expo Posgrados*” que se llevó a cabo en colaboración con la **Red de Graduados en Ciencias Económicas de la UNaM**, dando inicio a los festejos previstos por el día del Graduado en Ciencias Económicas, que se celebra el 2 de junio de cada año,

El objetivo de esta actividad fue dar a conocer la oferta académica local, disponible en materia de Ciencias Económicas, a los profesionales matriculados del CPEM y al público en general que quisiera perfeccionar sus conocimientos de grado, a nivel de Diplomaturas, Especializaciones, Maestrías o Doctorados entre otras alternativas de capacitaciones o formación (por ejemplo, Ciclos de Profesorados Universitarios para profesionales).

La feria contó con la presencia de todas las **universidades locales** que participaron en diferentes stands en la Sede de nuestro Consejo, y en conversatorios y paneles donde las autoridades universitarias, referentes de distintas organizaciones y colegas de nuestro Consejo Profesional, brindaron información y expusieron su visión del campo de formación de posgrado y alternativas de capacitación

disponibles. Todo esto hizo que el evento resultara exitoso.

Si bien estaba dirigida en particular a los jóvenes profesionales interesados en especializarse a nivel de posgrado, de modo de añadir valor a su formación universitaria de base, acudieron a la convocatoria un significativo número de docentes, estudiantes próximos a recibirse y colegas interesados en las distintas propuestas.

Las instituciones participantes fueron: la Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Ciencias de Humanidades y Ciencias Sociales de la **UNaM**; la Universidad de la **Cuenca del Plata**; la Universidad **Gastón Dachary**; el **INCADE** y la Universidad **Siglo 21**; la Universidad de la Integración Sudamericana (**UNISUD**). Con estas últimas instituciones, durante el desarrollo de la Feria se llevó a cabo la firma de **convenios de cooperación y asistencia mutua**.

También participaron otras organizaciones vinculadas al campo de la educación superior, como ser la **Agencia Universitaria Posadas**; el **SILICOM Misiones**; la **Editorial Universitaria** y el **Fondo de Crédito Misiones**.

Vale también destacar que el evento fue declarado de interés por la **Cámara de Representantes de Misiones** y por el **Honorable Consejo Deliberante de Posadas**. Las respectivas autoridades hicieron entrega de los instrumentos que así lo acreditan al Presidente de nuestro Consejo.

En este espacio queremos dejar plasmado nuestro agradecimiento y reconocimiento en primer lugar al presidente del CPEM, el **Cdr Mariano Amable** y por su intermedio al resto de la **Comisión Directiva** que preside, por el apoyo y colaboración para llevar a cabo la **1° Feria de Expo-Posgrados**; a las distintas **Universidades** que con entusiasmo participaron en la



organización; a las demás **instituciones** que se sumaron a la propuesta; al **personal de CPCEM** que orientó y colaboró en toda la logística del evento y a todos los **colegas** que se acercaron para brindar su apoyo. Seguramente será un evento que valdrá la pena repetir en futuras ediciones.

En lo que hace en particular a este **7° número de la revista E-KO-DIVULGANDO**, agradecemos los aportes de los distintos colegas que nos acercan sus contribuciones.

El Cdr. **Gabriel Saucedo**, presenta un análisis de los criptoactivos en la provincia de Misiones en lo relacionado a aspectos legales y tributarios en el marco del impuesto sobre los Ingresos Brutos.

La Cdra. **Lilian Boxler**, realiza su aporte en torno a los riesgos y auditoria de la tecnología de información, en la nueva era de la digitalización.

A su turno, la Cdra. **Mariela Vera** presenta algunas conclusiones relacionadas a las Normas Contables que aplica el BCRA.

Continuando con el ámbito contable, **Griselda Gabalachis, Jorge C Cáceres y Adolfo Alegre**, acercan la segunda parte del tema tratado en el 6° número de E-KO-DIVULGANDO, sobre un

análisis comparativo en torno a cuestiones particulares entre las NIIF respecto a Normas Contables Locales.

Continuando con el ámbito de la administración estratégica, la Mg. **Mariela Mazur**, comparte parte del marco teórico que iluminó su tesis de maestría, el Modelo de las "7 S", aplicado a empresas recuperadas.

Finalmente, la Cdra **Paula Devoto**, coordinadora de la Red de Graduados de Ciencias Económicas de la FCE – UNaM, presenta un artículo que nos permite conocer los alcances, objetivos y lo realizado por la novel Red de Graduados, como instrumento de vinculación permanente entre la universidad y la matrícula organizada.

Como siempre esperamos que los trabajos publicados sean bienvenidos por los matriculados del CPCEM y todos los interesados en las temáticas planteadas; alentando a los colegas a sumarse al desafío de ser autores, evaluadores y difusores de este medio tan importante para nuestra profesión.

Mg. Cdra. GRISELDA GABALACHIS  
Cdr. Esp. JORGE C. CACERES  
Cdra. PAULA DEVOTO  
COMISIÓN DE EDUCACIÓN  
C.P.C.E. MISIONES

# LOS CRIPTOACTIVOS EN LA PROVINCIA DE MISIONES: Aspectos Legales y Tributarios en el Marco del Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

---

**SAUCEDO Gabriel Federico**

Contador Público

Especialista en Recursos Tributarios y Previsionales

Docente Universitario

M.P. N° 3263 CPCEM

[Gabrielfsaucedo@gmail.com](mailto:Gabrielfsaucedo@gmail.com)



## RESUMEN

---

**L**a aparición de nuevas tecnologías, de activos digitales, del uso de la criptomoneda como instrumento de pago o reserva de valor, de la trazabilidad que aporta la blockchain y la vertiginosidad de dichas apariciones han propiciado una incipiente regulación de las actividades relacionadas a los criptoactivos por parte de los gobiernos, las cuales han impulsado el surgimiento de nuevos paradigmas o formas de interactuar en una economía que hace 40 años no existía en el imaginario colectivo. Es por este motivo que el presente trabajo realiza un análisis desde la perspectiva del impuesto sobre los ingresos brutos en la Provincia de Misiones con el propósito de contribuir al entendimiento de la gravabilidad de estos activos digitales.

## PALABRAS CLAVES

---

Criptomoneda, Criptoactivo, Impuesto, Regulación.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN.**

### **Consideraciones previas**

El fenómeno de las criptomonedas ha crecido exponencialmente desde el 2010, año en que se efectuó la primera compra con bitcoin, pero a pesar de ello, no se ha logrado un uso masivo. En relación con esto pueden esbozarse diversas teorías, pero un elemento cierto y quizá determinante sigue siendo la falta de conocimiento en procesos informáticos sumado a la falta de educación financiera, y si a esto se le añade el análisis tributario, el panorama se vuelve aún más complejo.

### **Una definición parcial**

El primer interrogante que surge al momento de estudiar la fiscalidad de las criptomonedas, cuya regulación en Argentina se encuentra en una etapa inicial y que hasta el momento ha sido motivo de muchas dudas, es sobre una definición clara y concisa de qué se entiende por criptomoneda, ya que el plexo normativo actual no ha definido el concepto de criptomoneda puntualmente sino el de moneda virtual, situación ciertamente controvertida ya que existen diferencias en términos conceptuales que pueden influir en el análisis de cada concepto a la luz de la norma.

La definición de moneda virtual fue dada por la Resolución 300/2014 de la Unidad de Información Financiera (UIF), en consonancia con lo expresado por el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI); la resolución mencionada estableció que debe entenderse por moneda virtual

Resolución 300/2014

...la representación digital de valor que puede ser objeto de comercio digital y cuyas funciones son la de constituir un medio de intercambio, y/o una unidad de cuenta, y/o una reserva de valor, pero que no tienen curso legal, ni se emiten, ni se encuentran garantizadas por ningún país o jurisdicción. En este sentido las monedas virtuales se diferencian del dinero electrónico, que es un mecanismo para transferir digitalmente monedas fiduciarias, es decir, mediante el cual se transfieren electrónicamente monedas que tienen curso legal en algún país o jurisdicción.

Si bien es una definición importante por haber sido emanada de una autoridad gubernamental, al no dar precisiones, ser un tanto estrecha, pero por sobre todo al no tener en cuenta las posibles diferenciaciones conceptuales de los términos existentes en el mundo de los criptoactivos, genera dudas respecto de la inclusión o no de algunos conceptos, como por ejemplo el de criptomoneda, stablecoin etc.

### **Nociones básicas de la temática**

El surgimiento de las monedas digitales dio lugar a la aparición de un ecosistema cripto que se caracteriza por un constante avance, fruto de las frecuentes innovaciones en torno a ellas, y debido a que se trata de un fenómeno relativamente nuevo, es común que existan algunas imprecisiones o confusiones que, en ciertas ocasiones, implican reformulaciones conceptuales y hasta legales. Un ejemplo de ello es la utilización indistinta de los vocablos moneda digital, monedas virtuales, criptomonedas y criptoactivos como si fueran sinónimos, cuando en realidad hay diferencias técnicas,

prácticas y legales<sup>1</sup>. En este sentido, y siguiendo la perspectiva de V. Tschieder, presente en su libro (2020) Derecho & Criptoactivos, existe una tendencia institucional -seguida por instituciones internacionales y que empieza a tener un correlato legislativo- que promueve abandonar el uso de los términos monedas digitales, monedas virtuales, etc. por uno más genérico: **criptoactivos**, concepto este más abarcativo y que evita no caer en errores de interpretación conceptual al momento de analizar un texto normativo.

Por lo expuesto, seguidamente se introducen algunos conceptos ligados a la terminología y definiciones propias de la temática abordada en el presente trabajo.

### **Criptoactivos**

Un criptoactivo es un medio digital de intercambio que utiliza criptografía para asegurar las transacciones, controlar la creación de unidades adicionales y verificar la transferencia de activos usando tecnologías de registro distribuido. Hay tres clases de criptoactivos<sup>2</sup>: Criptomonedas, Comodities, Tokens

### **Moneda Digital**

En términos generales, la moneda digital es un producto informático cuyas funciones son servir como medio de pago o como instrumento de cambio con la característica principal de la intangibilidad.

A su vez, es un término genérico en el que se incluyen instrumentos de pagos que se utilizan en la economía real, así como también en economías virtuales. En otras palabras, monedas digitales es un término

que engloba los conceptos de moneda virtual, criptomonedas, stablecoins, etc., es decir, sirve para hacer referencia a productos emitidos por sujetos privados como aquellos emitidos por los bancos centrales estatales.



### **Monedas Virtuales**

El vocablo «virtual» es usado frecuentemente como oposición a lo efectivo o real; en consonancia con esto es oportuno mencionar que en la tercera acepción de la definición de la palabra «virtual» la Real Academia Española (RAE) hace referencia a algo «que tiene existencia aparente y no

<sup>1</sup> Tschieder, Vanina Guadalupe (2020). Derecho & Criptoactivos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, editorial La Ley.

<sup>2</sup> Homberto J. Bertazza (2021). Suplemento Impuesto. Práctica profesional, enero 2021, editorial Thomson Reuters

real»<sup>3</sup> por lo que, en el mundo de las monedas virtuales, resulta acertado afirmar que el campo de utilización de este tipo de monedas es en economías netamente virtuales, es decir, no tienen un valor efectivo en la economía real. Este criterio lo comparte también la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) cuando en un artículo publicado el 10/07/2019 afirma: «Sucede que el “dinero virtual” solo tiene valor dentro de su contexto y no en el mundo real»<sup>4</sup>.

Así, las monedas virtuales o dinero virtual pueden clasificarse como un subtipo de



monedas digitales que se caracterizan por tener valor exclusivamente en entornos virtuales, por lo tanto, su utilización es solo dentro de una comunidad virtual específica. Es en este aspecto en el que se diferencian de las criptomonedas, ya que estas son convertibles por monedas de curso legal, mientras que para las monedas virtuales no existe mercado real para ello, es decir, no son convertibles en moneda de curso legal.

### Criptomoneda

Como se ha manifestado, desde el aspecto léxico los vocablos criptomoneda y monedas virtuales hacen referencia a entornos bien diferenciados; al margen de estas consideraciones lingüísticas, no se puede soslayar la utilización por parte de la regulación jurídica del concepto moneda virtual como sinónimo de criptomoneda; es por ello que cuando sea necesario se seguirá con el criterio adoptado por la regulación con la que se esté trabajando, aunque constituyan voces con carga semántica distinta.

Una criptomoneda es un activo digital que emplea un cifrado criptográfico para garantizar su titularidad, asegurar la integridad de las transacciones y controlar la creación de unidades adicionales, es decir, evitar que alguien pueda hacer copias<sup>5</sup>. Es un activo digital e intangible que se utiliza como medio de intercambio. Considerada una subespecie de los cryptoactivos, es emitida por sujetos de derecho privado, gracias a un código computarizado cuyo rasgo distintivo es la emisión y gestión de las

<sup>3</sup> Real Academia Española RAE. Diccionario de la lengua española, España, <https://dle.rae.es/virtual?m=form> [Fecha de consulta: 25/10/2023]

<sup>4</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), "Diferencias entre criptomoneda, moneda virtual y dinero digital," Argentina 2019,

<https://cace.org.ar/prensa/diferencias-entre-criptomoneda-moneda-virtual-y-dinero-digital>. [Fecha de consulta: 26/10/2023]

<sup>5</sup> Banco Santander Río. (04/12/2023). Guía para saber qué son las criptomonedas. Recuperado de <https://www.santander.com/es/stories/guia-para-saber-que-son-las-criptomonedas>

transacciones de forma descentralizada, es decir, por fuera del sistema financiero tradicional, por lo que no cuentan con respaldo gubernamental, no son controladas ni supervisadas por ningún gobierno<sup>6</sup> ni poseen una autoridad central que las regule por lo que la aceptación de una criptomoneda depende de la confianza de los usuarios y su valor se determina por medio de la interacción entre la oferta y la demanda, motivo por el que la cotización de su precio es altamente volátil.

Otra característica de las criptomonedas es que, al no tener materialidad, para su tenencia y almacenamiento es necesario contar con billeteras que también son digitales. A su vez, la construcción tecnológica que utilizan se denomina tecnología de encriptación; de ahí el adjetivo cripto<sup>7</sup> que tiene como origen el término *cryptocurrency* cuya traducción válidamente aceptada por la Fundación del Español Urgente (Fundéu) puede ser criptomoneda o criptodivisas<sup>8</sup>. La tecnología de encriptación es un sistema de cifrado seguro que también es conocida como blockchain, que significa cadena de bloques.

### Servicio de minería

Son los responsables de verificar e incorporar en la blockchain todas las transacciones; no se trata de descubrir nuevas criptomonedas, sino que se denomina así a los procesos que se llevan a cabo para validar las transacciones,

recibiendo por ello nuevas unidades de criptomonedas.

## Aspectos jurídicos y financieros de las criptomonedas

### Las criptomonedas y el dinero. Semejanzas y diferencias

Cuando se abordó la definición de criptomoneda se mencionó que del vocablo criptomoneda el adjetivo cripto hace referencia a la encriptación o tecnología de encriptación, pero ¿por qué moneda? Si bien no es objetivo del presente trabajo elaborar un análisis etimológico del vocablo moneda o criptomoneda, resulta oportuno mencionar que la expresión «moneda», cuyo origen «proviene del latín “moneta”, apodo con que se nombraba a la Diosa Juno cuyo templo en Roma era usado para acuñar monedas»<sup>9</sup> (p.3) , tiene una estrecha relación con el proceso histórico del dinero, es decir, el término moneda se encuentra íntimamente ligado al concepto de dinero, y aunque parezca una obviedad, es importante hacer alusión a esta relación, debido a que lo que es de verdadero interés para este trabajo son las funciones que se le asignan al dinero, y que por tal relación, las monedas también deben poseer; dicho en otras palabras, lo que se intenta dilucidar es si las criptomonedas cumplen con las características y funciones que se le atribuyen al dinero y por ende pueden o no

<sup>6</sup> Homberto J. Bertazza (2021). suplemento Impuesto. Práctica profesional, enero 2021, editorial Thomson Reuters

<sup>7</sup> Si bien según el Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española 'cripto-' es un elemento compositivo, en el presente trabajo, el elemento mencionado recibe el tratamiento de adjetivo tal como se emplea en la obra de Tschieder, op. cit

<sup>8</sup> Fundación del Español Urgente, (2021), <https://www.fundeu.es/recomendacion/criptodivisa-y-criptomoneda-palabras-validas/> [Fecha de consulta 26/10/2023]

<sup>9</sup> Guía del coleccionista. (04/12/2023). Guía de Iniciación al Coleccionismo de monedas. Recuperado de [Guía\\_del\\_coleccionista.pdf/7da61ed7-0e82-48e6-8541-b72087559ef2](https://www.guia-coleccionista.pdf/7da61ed7-0e82-48e6-8541-b72087559ef2)

ser consideradas como moneda o equivalente.

Históricamente muchos objetos o bienes se utilizaron como medio de pago, pero fueron los metales preciosos como el oro o la plata los que con mayor frecuencia se usaron como sustitutos del dinero, y son lo que se conoce como dinero mercancía; ahora bien, para que un bien sea considerado dinero mercancía debe cumplir con una dualidad de cualidades, debe servir como medio de pago y concomitantemente tener valor propio que permita la comercialización como tal, esto significa que un bien es considerado dinero mercancía si tiene valor como unidad monetaria y al mismo tiempo como mercancía. Sin embargo, para que la mercancía posea estas dos cualidades deben verificarse ciertas características como: ser duradera, transportable, divisible, homogénea, de oferta limitada<sup>10</sup>.

Si se examina las características de las criptomonedas y las del dinero mercancía son notorias las similitudes que hay entre ambas, así, las criptomonedas también son duraderas, transportables (digitalmente), divisibles y homogéneas, aunque es preciso aclarar que la homogeneidad se da dentro de la blockchain que es donde es posible conocer la trazabilidad de cada bloque o unidad de cuenta. Por último, las criptomonedas también coinciden con el dinero mercancía por tener una oferta limitada; no obstante, existe una importante diferencia que hace que las criptomonedas se asemejen más al dinero fiduciario y es que carecen de un valor intrínseco, ya que, en contraposición al dinero mercancía, el valor de las criptomonedas depende de la confianza de los usuarios.

Por otra parte, el dinero papel que se utiliza actualmente y que no cuenta con respaldo en algún metálico es el que se conoce como dinero fiduciario, es decir no es como el



<sup>10</sup> Mochón, Francisco y Beker, Víctor (1997). Economía, principios y aplicaciones. 2da edición. Ed. McGraw W-HILL, Interamericana de España.

dinero convertible que se puede canjear por el activo que lo respalda. El término fiduciario tiene relación con el vocablo en latín fiducia que proviene de fides y que significa fe o confianza; es por este motivo que se denomina así al «dinero fiduciario», debido a que su valor está dado por la fe o confianza de la comunidad, que a su vez lo acepta de manera generalizada como medio de pago para la adquisición de bienes que sí tienen un valor intrínseco. Es este aspecto por el cual las criptomonedas se asemejan al dinero fiduciario, es decir, son emitidas sin ningún tipo de respaldo, su valor depende de la confianza de los usuarios y la cotización se determina exclusivamente por la oferta y la demanda.

Sin embargo, la gran diferencia con el dinero fiduciario es que este es emitido por los gobiernos de manera centralizada y constituyen un pasivo para la entidad gubernamental que los emite (Banco Central), mientras que las criptomonedas operan en un sistema descentralizado y no representan un pasivo para nadie.

Por lo desarrollado, puede afirmarse que las criptomonedas no encuadran en ninguna de las dos categorías convencionales de dinero, si bien existen semejanzas con el dinero mercancía y con el dinero fiduciario, también pueden observarse grandes diferencias que las alejan de ambos, por lo que solo resta analizar si las criptomonedas cumplen con las funciones que tradicionalmente se le asignan al dinero para determinar si pueden considerarse un sustituto de este.

Desde el punto de vista financiero, una moneda cumple las funciones del dinero si

sirve como instrumento de pago, unidad de cuenta, reserva de valor y patrón de pago diferido<sup>11</sup>.

Una moneda cumple con la función de ser instrumento de pago cuando se utiliza como medio de pago para el intercambio de bienes y servicios, es decir, se utiliza para las transacciones económicas. A su vez, sirve como unidad de cuenta cuando es parámetro para la fijación de precios en una economía, en otras palabras, es el valor de referencia para determinar el precio de las cosas. Asimismo, es reserva de valor cuando su atesoramiento cumple la función de conservar la capacidad de compra, esto es, que sea capaz de mantener el poder adquisitivo a lo largo del tiempo. Por último, también se le atribuye a la moneda la función de patrón de pago diferidos; esta facultad hace referencia al poder cancelatorio de pagos futuros contraídos contractualmente en dicha moneda; esto significa que sea posible utilizar una determinada moneda para contratar y fijar pagos futuros de una obligación contraída en esa moneda en el presente.

Luego de las descripciones efectuadas, no pareciera acertada, desde el punto de vista de la técnica financiera, la postura de considerar a las criptomonedas como dinero propiamente dicho, no al menos en sentido estricto, ya que no cumple con las funciones que básicamente se le atribuyen al dinero y tampoco se asemejan a las categorías de dinero convencionales analizadas precedentemente.

### **Las criptomonedas y el BCRA. Alcances y competencias**

<sup>11</sup> Tschieder, Vanina Guadalupe (2020). Derecho & Criptoactivos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, editorial La Ley.

El estudio del aspecto jurídico con relación al dinero o la moneda implica que imprescindiblemente se inicie el análisis partiendo de las disposiciones constitucionales; es por ello que corresponde mencionar que de acuerdo a los incisos 6, 11 y 19 del artículo 75 de la Constitución Nacional es facultad del Congreso Nacional establecer y reglamentar un banco federal con facultad para emitir moneda; hacer sellar moneda, fijar su valor y el de las extranjeras, así como proveer lo conducente a la defensa del valor de la moneda<sup>12</sup>.



Asimismo, y en coherencia con el carácter federal de la moneda, el título segundo de la Constitución Nacional, establece la regulación de todo lo relativo a las provincias, y determina que éstas no pueden ejercer el poder delegado a la Nación mencionando dentro de las prohibiciones expresas la de acuñar monedas «Las provincias no ejercen el poder delegado a la Nación. No pueden (...) ni acuñar moneda, ni establecer bancos con facultad de emitir billetes sin autorización del Congreso Federal» (art.126). Es por este motivo, por el que la emisión de la moneda y por ende la política monetaria es una prerrogativa del

Estado Nacional y en particular del Congreso Nacional, vedando toda potestad que las provincias hayan cedido en favor del gobierno federal en pos de la integración nacional, potestades entre las que se incluye la emisión de una moneda.

Por otra parte, y en consonancia con lo mencionado en el párrafo precedente, el órgano rector de la política monetaria en la Argentina es el Banco Central de la República Argentina (BCRA) que es la manifestación de lo normado en el inciso 6 del artículo 75 de la Constitución Nacional. El funcionamiento del BCRA está regulado por la Ley N.º 24.144 Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina; en la Carta se establece que el monopolio absoluto de la creación y regulación del dinero lo tiene el BCRA, es decir el congreso delega en el BCRA la facultad exclusiva de emitir moneda de curso legal, esto es, billetes, monedas y cualquier otro instrumento susceptible de circular como moneda. Así el artículo 30 de dicha Carta Orgánica regula expresamente el monopolio del banco central en la emisión de la moneda y dispone:

**Artículo 30. Ley 24.144 – Carta orgánica del BCRA**

*El Banco es el encargado exclusivo de la emisión de billetes y monedas de la Nación Argentina y ningún otro órgano del gobierno nacional, ni los gobiernos provinciales, ni las municipalidades, bancos u otras autoridades cualesquiera, podrán emitir billetes ni monedas metálicas ni otros instrumentos que fuesen susceptibles de circular como moneda. Se entenderá que son susceptibles de circular como moneda,*

<sup>12</sup> Clausula constitucional denominada de progreso, económico y social incorporada con la reforma constitucional del año 1994.

*cualesquiera fueran las condiciones y características de los instrumentos, cuando:*

*i) El emisor imponga o induzca en forma directa o indirecta, su aceptación forzosa para la cancelación de cualquier tipo de obligación; o*

*ii) Se emitan por valores nominales inferiores o iguales a 10 veces el valor del billete de moneda nacional de máxima nominación que se encuentre en circulación.*

A su vez el artículo 31 impone la circulación y la aceptación forzosa del dinero de curso legal por su valor nominal, así como la obligación de denunciar toda transgresión sobre dicha exclusividad.

Por lo expuesto, la primera certeza que aporta el ordenamiento jurídico es que las criptomonedas no son estrictamente monedas de curso legal ni dinero fiat<sup>13</sup>, ya que carecerían de legitimidad constitucional, toda vez que no son emitidas por el BCRA.

Por otra parte, resulta relevante señalar que las criptomonedas no cumplen con los requisitos establecidos por el BCRA para que sean consideradas monedas, es decir, no tienen valor nominal, sino que su precio resulta de la cotización que surge del mercado.

En definitiva, si bien el BCRA es la autoridad monetaria máxima y exclusiva de la Argentina y principal órgano competente en la materia, podría decirse que las criptomonedas o criptodivisas quedan fuera de su órbita y regulación, puesto que, de acuerdo con lo descripto, éstas no son jurídica ni financieramente monedas. En consecuencia, el BCRA no actúa como autoridad de contralor, no interviene en el

mercado, no fija su valor ni autoriza las plataformas de intercambio.

### **Las criptomonedas como bienes que no son cosas**

El capítulo 4 del Código Civil y Comercial de la Nación (CCCN) hace referencia a las disposiciones sobre los derechos y bienes, y por lo normado en ese capítulo puede afirmarse que las criptomonedas integran el patrimonio de su titular y constituyen un derecho subjetivo individual.

Se interpreta de esta manera porque el código utiliza la palabra «bienes» como un concepto abarcativo empleado tanto para las cosas como para los bienes que no son cosas<sup>14</sup>. Es decir, el ordenamiento jurídico asigna la categoría de «cosas» solo a los bienes materiales. Las criptomonedas, como es obvio, no son bienes materiales, sino que se trata de un producto digital intangible que no posee materialidad física, por lo que jurídicamente no encuadran en el concepto de «cosas». Ahora bien, es relevante mencionar que el requisito que se establece para considerar a los bienes como un elemento integrante del patrimonio es que estos sean susceptibles de tener valor económico, y como ya se ha analizado anteriormente, las criptomonedas poseen valor económico.

<sup>13</sup> Como también se denomina al dinero estatal de curso legal.

<sup>14</sup> Se hace referencia exclusivamente a los bienes patrimoniales, que son los que efectivamente se relacionan

con la temática abordada por el presente trabajo; vale la aclaración, debido a lo amplio del concepto de bienes que el Código Civil y Comercial incorpora, ya que como es sabido, no solo comprende a los bienes patrimoniales, sino también a los bienes que no tiene valor económico.

De esta manera, es correcto colegir que las criptomonedas son bienes jurídicos individuales con valor económico que desde el punto de vista de la técnica jurídica son consideradas bienes que no son cosas, por ende, forman parte del patrimonio individual de una persona.

### **Las criptomonedas ¿un activo financiero?**

Hasta el momento se analizaron diferentes aspectos de las criptomonedas y en términos generales se puede decir que para el Código Civil y Comercial de la Nación son bienes que integran el patrimonio de un individuo y que desde el punto de vista jurídico-financiero no son estrictamente dinero.

Ahora queda por analizar las criptomonedas desde un enfoque netamente financiero para dilucidar si se trata de un activo financiero. Se sabe que las criptomonedas son una mercancía intangible digital o un producto intangible cuyo valor depende de la aceptación y confianza de los usuarios y que por lo tanto son un activo económico con valor financiero<sup>15</sup>.

Partiendo de esa base y de la certeza que da el ordenamiento jurídico en cuanto a que las criptomonedas no son monedas soberanas ni fiduciarias, es viable catalogarlas como activos financieros digitales no soberanos; es por este motivo, (como se mencionó al principio de este trabajo) que hay cierto consenso en que el término más apropiado para denominar a las criptomonedas es «criptoactivos», además de ser consideradas un instrumento financiero utilizado principalmente como medio de pago, activo de inversión y refugio de valor.



Por último, cabe señalar que, para la ciencia financiera, los activos financieros tienen un valor actual o pueden ser capaces de generar ingresos futuros y que lo que caracteriza a estos son la liquidez, la rentabilidad y el riesgo. Por lo tanto, puede concluirse preliminarmente que las criptomonedas tienen naturaleza de activos financieros digitales o intangibles.

<sup>15</sup> Tschieder, Vanina Guadalupe (2020). Derecho & Criptoactivos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, editorial La Ley.

## **2. IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS**

### **Aspectos legales y técnicos del impuesto sobre los ingresos brutos.**

#### **Facultades concurrentes entre la Nación y las Provincias.**

La distribución de potestades tributarias entre la Nación y las Provincias se encuentra establecida en los incisos 1 y 2 del artículo 75 de la Constitución Nacional, y en lo que hace referencia a impuestos indirectos, existe una concurrencia de potestades con relación a la facultad de aplicar tributos por parte del gobierno nacional y los gobiernos provinciales; esta situación naturalmente produce un problema de doble imposición en los tributos indirectos aplicados por ambos niveles de gobierno. La convivencia de estos impuestos propició el tratamiento de mecanismos de coordinación que armonizaran los gravámenes aplicados por los diferentes estados gubernamentales, obteniendo como resultado un proceso de adecuación del cual surgieron, básicamente, dos leyes convenio que buscan allanar la situación:

- La Ley N.º 23.548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales, que establece dos tipos de coordinación:
  - o Coordinación vertical
  - o Coordinación horizontal
- El Convenio Multilateral del 18/08/1977

La Ley N.º 23.548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales abarca varios

impuestos, y tal como se ha expuesto, establece de manera implícita dos modalidades de coordinación: una vertical, cuyo objetivo es armonizar las facultades entre la Nación y las Provincias, y otra horizontal, que intenta asegurar la aplicabilidad uniforme de ciertos tributos entre las jurisdicciones subnacionales.

La coordinación vertical apunta a la relación Nación-Provincias instaurando un orden respecto de las facultades de ambos estratos de gobierno y reserva a la Nación la potestad de aplicar los principales tributos, tales como el impuesto a las ganancias, recursos de la seguridad social, bienes personales, etc., que luego, mediante un mecanismo establecido por la misma ley, los coparticipa a las provincias; mientras que, por su parte, las provincias se obligan a no estatuir tributos que sean análogos a los aplicados por la Nación con excepción del impuesto sobre los ingresos brutos, impuesto de sellos, impuesto inmobiliario, entre otros.

En lo que respecta a la coordinación horizontal, particularmente en relación con el hecho imponible del impuesto sobre los ingresos brutos, la ley citada establece pautas básicas de observancia obligatoria que las Provincias deben acatar; así lo consideró la CSJN en los fallos 321:358 al afirmar: «La inclusión del apartado 2 del inc. b), del art. 9, en el capítulo de la ley 23.548 titulado “obligaciones emergentes del régimen de esta ley”, así como la inequívoca claridad de su redacción, impiden sustraerse de su vigencia so pretexto de que se trata tan sólo de una pauta orientadora (...) finalidad

autónoma de evitar la regulación dispar del impuesto en las diversas jurisdicciones.»<sup>16</sup>

Paralelamente, el Convenio Multilateral hace referencia específicamente a la distribución de la base imponible del impuesto sobre los ingresos brutos, es decir, su aplicabilidad no se centra en el análisis de la configuración del hecho imponible en sentido estricto, ni de los parámetros para determinar la gravabilidad de una actividad, sino que crea pautas para la asignación de la base imponible del impuesto que permiten la distribución de la parte atribuible a cada Provincia; este mecanismo surge del convenio suscripto por todas las Provincias argentinas en la ciudad de Salta el 18 de agosto de 1977 y permanece vigente hasta la fecha. Halley Cabrera y otros, en su libro *El Convenio Multilateral del Impuesto sobre los Ingresos Brutos* (2011), definen este convenio como «un instrumento legal por medio del cual las provincias acuerdan delimitar la imposición local por dicho impuesto sobre ciertas actividades ejercidas en más de una jurisdicción, distribuyendo los ingresos que producen dichas actividades, sobre la base de parámetros económicos relevantes»<sup>17</sup> (p. 22); en tal sentido, el mencionado acuerdo tiene como finalidad evitar el pago doble por parte de los contribuyentes y garantizar a cada fisco la justa percepción de sus impuestos.

### **Elementos y pautas básicas del hecho imponible del impuesto sobre los ingresos brutos**

Antes de iniciar el análisis que se pretende respecto del impuesto sobre los ingresos brutos, es oportuno recordar que todo hecho imponible tiene cuatro aspectos fundamentales que la ley que crea el tributo debe contener; de esta manera, todo gravamen tiene un aspecto objetivo que responde a la pregunta ¿cuál es el hecho económico gravado?, un aspecto subjetivo que identifica quién es el sujeto que debe pagar el tributo, un aspecto espacial que define dónde debe ocurrir el hecho gravado y finalmente un aspecto temporal que indica cuándo nace la obligación de pagar el impuesto<sup>18</sup>.

Si bien la aplicabilidad del impuesto sobre los ingresos brutos es llevada a cabo legítimamente por las Provincias, la Ley N.º 23.548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales establece parámetros mínimos sobre los cuales éstas deben basarse para la inclusión del tributo en sus ordenamientos jurídicos. En estos términos, el inciso b) del artículo 9 de la ley mencionada proporciona el encuadre del cual las jurisdicciones subnacionales deben partir para establecer el tributo, y si bien el inciso al que se hace alusión es bastante extenso, básicamente, y en lo que respecta al impuesto sobre los ingresos brutos, podría resumirse en las siguientes características básicas:

- Reaerá sobre los ingresos provenientes del ejercicio de actividades empresarias, civiles o comerciales con fines de lucro, de profesiones, oficios,

<sup>16</sup> “Grafa S.A. c/ Fisco Nacional -D.G. I.- s/ repetición D.G.I.”, 17.03.1998, Fallos 321:358”

<sup>17</sup> Halley Cabrera Luis Manuel et al (2011). *El Convenio Multilateral del Impuesto sobre los Ingresos Brutos*. Posadas, Errepar SA

<sup>18</sup> Halley Cabrera Luis Manuel et al (2023). *Aspectos económicos, legales y técnicos del impuesto sobre los ingresos brutos de la Provincia de Misiones*. Posadas, Imprenta Creativa.

intermediaciones y de toda otra actividad habitual.

- Se determinará sobre la base de los ingresos del período.
- En casos especiales la imposición podrá consistir en una cuota fija.
- Podrán gravarse las actividades conexas a la exportación.
- Podrán gravarse las actividades cumplidas en lugares de interés público o utilidad nacional sometidos a la jurisdicción del Estado Nacional en tanto la imposición no interfiera con ese interés o utilidad.
- En materia de transporte interjurisdiccional la imposición se efectuará en la forma prevista en el convenio multilateral.
- En materia de transporte internacional efectuado por empresas constituidas en el exterior, en Estados con los cuales el país tenga suscriptos o suscriba acuerdos o convenios para evitar la doble imposición en la materia, no podrá aplicarse el impuesto.
- En las etapas posteriores podrá gravarse la diferencia entre los precios de adquisición y de venta;
- Para la determinación de la base imponible se computarán los ingresos brutos devengados en el período fiscal, con algunas excepciones.
- Los períodos fiscales serán anuales, con anticipos sobre base cierta.

Como puede observarse, la Ley N.º 23.548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales, al establecer estas pautas, coordina la aplicabilidad del impuesto sobre los ingresos brutos y asegura la uniformidad de esta entre las Provincias. No obstante, cada jurisdicción subnacional puede realizar las adecuaciones pertinentes en función de las características de las actividades que se realizan en su territorio, teniendo presente que toda modificación o adecuación no debe ir en contra de lo normado por dicha ley, situación que las Provincias no siempre han respetado.

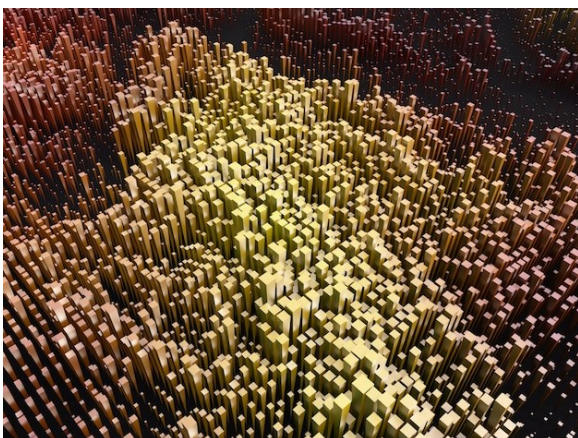
Ahora bien, si se intentara resumir en pocas palabras el marco normativo que establece la Ley N.º 23.548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales, en cuanto a la estructuración del impuesto sobre los ingresos brutos, podría decirse que toda actividad que reúna en forma concurrente los requisitos de *habitualidad*, *fin de lucro u onerosidad*<sup>19</sup> y territorialidad queda bajo la órbita del impuesto.

Por otra parte, si bien es un tema que ha sido ampliamente desarrollado por la doctrina, es importante hacer mención de que las Provincias, al momento de definir el objeto del impuesto, han recurrido al concepto de onerosidad en lugar de fin de lucro, y en este sentido, la Provincia de Misiones no fue la excepción. Así es que el artículo 143 del Código Fiscal (Ley XXII – N.º 35) define al aspecto objetivo como «*El ejercicio habitual y a título oneroso en la jurisdicción de la Provincia de Misiones...*». Esta situación generó discusiones y controversias debido a que el alcance de la expresión «a título oneroso» resulta más amplia y abarcativa

<sup>19</sup> Desde el Consenso fiscal 2021.

que la de «fin de lucro», por lo que no se estaría cumpliendo con lo normado por la Ley N.º 23.548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales.

Finalmente, la polémica mencionada en el párrafo precedente quedó saldada con el Consenso Fiscal del 2021 aprobado por la Ley N.º 27.687, en el que las Provincias se comprometen a «determinar que el hecho imponible del impuesto alcanza al ejercicio habitual y a título oneroso **-lucrativo o no**<sup>20</sup> en las jurisdicciones provinciales...»<sup>21</sup>.



En cuanto al requisito de habitualidad, recordando que no siempre las Provincias cumplieron a rajatabla las bases establecidas por la Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales, es importante mencionar que muchos códigos fiscales, incluido el de la Provincia de Misiones, regulan ciertas actividades prescindiendo del requisito de habitualidad (puntualmente en Misiones se gravan tales actividades en el artículo 144 del Código Fiscal), situación ésta que, si bien no tiene antecedentes jurisprudenciales, podría considerarse al margen de la legitimidad, ya que la

mencionada Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales habilita a las Provincias a gravar con el impuesto sobre los ingresos brutos toda vez que se trate de actividades cuyos ingresos provengan del ejercicio habitual.

Por último, cuando se hace referencia al requisito de territorialidad se está frente a un concepto que tiene como premisa, ampliamente aceptada, que ningún fisco puede pretender gravar una actividad que no se haya desarrollado de manera efectiva y dentro de su jurisdicción; ya lo afirmaba Bulit Goñi en 1997 en su libro *Impuestos sobre los Ingresos Brutos*<sup>22</sup> con relación al sustento territorial: «el sustento territorial, en definitiva, es el requisito contenido en la definición del hecho imponible por el cual, para que se configure la actividad –o sea para que el fisco respectivo pueda pretender el tributo–, debe haber ejercicio efectivo, físico y tangible en el territorio de que se trate» (p. 83). La tangibilidad a la que hace referencia Bulit Goñi parecería dejar fuera de la órbita del impuesto a muchas de las actividades que en la actualidad se realizan, ya que, gracias al avance de la tecnología, que propició nuevas formas de relaciones comerciales, muchas veces la partes no tienen otra relación más que las que proporciona el medio digital o electrónico que se esté utilizando como medio de comunicación o intercambio. En respuesta a esta situación, el Consenso Fiscal 2021, aprobado por la Ley N.º 27.687 sancionada en octubre de 2022 y vigente para el período 2023, incorporó nuevas pautas al aspecto espacial del impuesto «...el impuesto

<sup>20</sup> El resaltado es propio

<sup>21</sup> Halley Cabrera Luis Manuel et al (2023). Aspectos económicos, legales y técnicos del impuesto sobre los

ingresos brutos de la Provincia de Misiones. Posadas, Imprenta Creativa.

<sup>22</sup> Bulit Goñi (1997), *Impuestos sobre los Ingresos Brutos* 2.da edición actualizada y ampliada. Buenos Aires. Depalma.

recaerá sobre actividades realizadas por sujetos que tengan un nexo jurisdiccional con la jurisdicción de que se trate». No obstante, la novedad incorporada por el Consenso es que introduce específicamente las actividades realizadas en forma remota y se señala que, para estas operaciones, el «nexo jurisdiccional» está dado en tanto en cuanto el domicilio del adquirente se ubique en el territorio provincial<sup>23</sup>.

En resumen, y analizando el marco normativo del impuesto sobre los ingresos brutos luego de la sanción del Consenso del 2021, puede decirse que, en sentido estricto, toda actividad que se realice de forma habitual, a título oneroso (lucrativa o no) y llevada a cabo en el territorio de la Provincia por una persona humana o jurídica queda gravada por dicho impuesto.

### **3. TRATAMIENTO DE LAS CRIPTOMONEDAS EN EL IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS**

En consonancia con lo mencionado precedentemente, es correcto afirmar que el impuesto sobre los ingresos brutos es un tributo cuya potestad de aplicación es delegada a las Provincias, por lo que cada una de ellas puede adecuar el gravamen según las necesidades de recaudación y las actividades que se realicen en su territorio, con el cuidado de no perder de vista las limitaciones establecidas por la Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales, que, como se dijo, busca armonizar la aplicación del impuesto a lo largo y ancho del país; es por este motivo que dicho

impuesto se establece de manera similar en la mayoría de las Provincias argentinas; a causa de esto, los textos de los códigos fiscales provinciales gravan el ejercicio habitual y a título oneroso del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, locación de bienes, obras y servicios, o de cualquier otra actividad a título oneroso cualquiera sea la naturaleza del sujeto que la preste (personas humanas, empresas, cooperativas, etc.).

Como puede observarse, muchas son las actividades que se incluyen en la órbita del impuesto y, más allá de las cuestiones de legitimidad, lo cierto es que actualmente los códigos fiscales gravan actividades que se efectúan de manera habitual y no habitual, por lo que resulta oportuno buscar respuesta a la pregunta ¿cuáles son las actividades relacionadas con las criptomonedas que podrían estar gravadas por el impuesto sobre los ingresos brutos? La más común es la compraventa de criptomonedas, la cual debe discriminarse en función de quién la realiza, es decir, si es una persona humana o un sujeto empresa. Sin embargo, no es la única actividad pasible de estar sujeta a pagar este impuesto. Al igual que cualquier actividad de compraventa, existen actividades conexas que también tienen carácter comercial, como por ejemplo, las que realizan los exchanges o brokers cuyo servicio es la intermediación en las operaciones de compraventa, o bien, los servicios de minería, que como se ha dicho anteriormente, son los responsables de verificar e incorporar a la blockchain las transacciones efectuadas, servicio por el cual los mineros reciben como recompensa

<sup>23</sup> Halley Cabrera Luis Manuel et al (2023). Aspectos económicos, legales y técnicos del impuesto sobre los

ingresos brutos de la Provincia de Misiones. Posadas, Imprenta Creativa.

nuevas unidades de criptomonedas (en la red bitcoin, por cada bloque que un minero logra incorporar, obtiene como recompensa 6,25 bitcoins)<sup>24</sup>. En resumen, se puede decir que a simple vista existen tres actividades que considerar cuando se analiza la gravabilidad de las criptomonedas en relación con el impuesto sobre los ingresos brutos. La compraventa de criptomonedas, los servicios de intermediación de dicha compraventa, los servicios de minería.

Si bien se pueden identificar con facilidad las actividades que posiblemente estén sujetas al tributo, la situación se complica cuando se empieza a analizar la concurrencia de los tres requisitos que deben darse para la configuración del hecho imponible. Es decir, si se centra la atención en la compraventa, no sería muy difícil determinar que se trata de una operación onerosa, pero ¿cómo se determina si se está en presencia de un ejercicio habitual o esporádico?<sup>25</sup> Otro punto insoslayable es el de la territorialidad; si las criptomonedas no se encontraran en el territorio de la Provincia que esté intentando gravar la actividad, no se estaría frente a una operación o actividad gravada por el impuesto sobre ingresos brutos.

Por otro lado, si el análisis se hiciera sobre los servicios relacionados, sin dudas se estaría frente a una actividad gravada, pero al no tener un plexo normativo que permita encuadrar adecuadamente dichas actividades, las dudas que surgen se vinculan con el interrogante de en qué código de actividad debe inscribirse el sujeto pasible o con qué alícuota pagar el impuesto.

<sup>24</sup> Zocaró, Marcos (2020). Manual de criptomoneda, Buenos Aires, Osmar D. Buyatti – Librería Editorial.

<sup>25</sup> Si bien las Provincias incluyen en sus ordenamientos actividades que se gravan con prescindencia del requisito de habitualidad, el presente trabajo considera como actividades

Estas y otras más son situaciones que generan un contexto propicio para iminentes controversias.



### Situación actual en la Provincia de Misiones

La Provincia de Misiones aún no ha legislado de manera particular el tratamiento tributario a dispensarse sobre las criptomonedas; al margen de esta situación, y al igual que en muchas otras provincias, el hecho de que no exista una regulación con cierto grado de especificidad sobre esta temática no interfiere con que pueda efectuarse un análisis partiendo de lo ya normado por los códigos fiscales y, dado lo abarcativo que es el texto del artículo 143 de la Ley XXII – N.º 35 (Código Fiscal de la Provincia de Misiones), resulta oportuno adentrarse en el estudio sobre la situación de las criptomonedas en el ordenamiento tributario de la Provincia de Misiones existente a la fecha, lo que no implica que, por tratarse de actividades y conceptos actuales relacionados con una realidad vertiginosa y cambiante, se evidencien situaciones que se

gravadas las que se ajustan estrictamente a los lineamientos establecidos por la Ley de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales.

tornen un óbice para llegar a una conclusión esclarecedora y satisfactoria.

### Aspectos relevantes para determinar la materia imponible

Como se mencionó anteriormente, para examinar la gravabilidad de una actividad, en principio, es necesario verificar la concurrencia de cuatro aspectos (objetivo, subjetivo, temporal y espacial) que habilitan la configuración del hecho imponible. Por este motivo, es necesario hacer un análisis breve de los cuatro aspectos que tiene el hecho imponible en el Código Fiscal de la Provincia de Misiones. Así, en los artículos 143 y 146, se delimita el aspecto objetivo; el artículo 143 además se establece el aspecto espacial, el artículo 147 se define el aspecto subjetivo y el artículo 155, el aspecto temporal.



Por otra parte, el artículo 144 amplía la gravabilidad de las actividades incluyendo algunas que se realizan en forma esporádica o no habitual<sup>26</sup>, mientras que la Ley 27.687 del Congreso de la Nación, en la cual se aprueba el Consenso Fiscal 2021, incorpora

<sup>26</sup> Se expone por separado porque, como se dijo, y en función a lo estudiado hasta el momento son actividades que, en principio, representan atribuciones no delegadas por la Ley de Coparticipación Federal.

<sup>27</sup> Halley Cabrera Luis Manuel et al (2023). *Aspectos económicos, legales y técnicos del impuesto sobre los*

al objeto del impuesto dos actividades importantes<sup>27</sup>:

- Bienes y Servicios comercializados en forma remota;
- Servicios digitales comercializados desde el exterior.

Luego de esta breve introducción, la cual describe someramente lo normado por la Ley XXII – N.º35, Código Fiscal de la Provincia de Misiones, resulta interesante retomar cada aspecto en particular para luego converger en un análisis de las actividades a las que podría alcanzar el impuesto sobre los ingresos brutos.

De acuerdo con lo establecido por el artículo 143 de la Ley XXII – N.º35, el objeto del impuesto es sumamente amplio, por lo que cualquier actividad podría estar comprendida siempre que sea a título oneroso y en forma habitual. Además, no se puede pasar por alto que la definición de habitualidad es considerablemente extensa y que abarca no solamente las actividades continuas sino aquellas que son potencialmente habituales.

A su vez, la norma aclara que el nacimiento del hecho imponible se producirá con independencia del resultado económico obtenido, la naturaleza del sujeto que la preste y el lugar donde se realice la actividad<sup>28</sup>. Estas menciones son importantes porque dejan en claro que la materia gravada por excelencia es la actividad más allá de cualquier otra

*ingresos brutos de la Provincia de Misiones*. Posadas, Imprenta Creativa.

<sup>28</sup> Entiéndase dentro de la provincia.

característica particular que pueda presentarse en el desarrollo de las actividades gravadas.

Otro aspecto insoslayable es el espacial, que también se encuentra definido en el artículo 143 mencionado, y aunque pareciera una definición clara por la forma sencilla y concisa que utiliza la normativa para referirse a este aspecto, se trata de uno de los pilares del hecho imponible que, sin hesitación, ha generado y genera grandes controversias debido a lo cada vez más común de las actividades interjurisdiccionales.

Por otra parte, en el artículo 144 se incluyen actividades que prescinden del requisito de habitualidad; vale recordar que la aplicación de este artículo es en sintonía con el 143, por lo que alcanza a cualquier sujeto que las realice.

Sin embargo, y con base en lo estudiado y desarrollado por el presente trabajo, el artículo bajo análisis podría encontrarse al margen de la legitimidad, puesto que la Ley 23.548 de Coparticipación Federal de Recursos Fiscales y sus modificatorias enmarcan el ámbito de aplicación del impuesto sobre los ingresos brutos únicamente para las actividades que se desarrollan en forma habitual, por lo que la existencia de un artículo en el Código Fiscal Provincial que incluye en el objeto del impuesto actividades con prescindencia del requisito de habitualidad significaría una atribución por parte de las Provincias que la citada ley nacional no contempla.

El siguiente aspecto que estudiar es el aspecto subjetivo y con relación a esto resulta oportuno mencionar que la legislación argentina reconoce a los

responsables por deuda propia y a los responsables por deuda ajena, y dentro de estos últimos, a los responsables sustitutos.

Ahora bien, en la Ley XXII - N.º35 el aspecto subjetivo está primeramente definido en el artículo 21: «Son contribuyentes de los impuestos las personas de existencia visible, capaces o incapaces, las personas jurídicas (...) que realicen los actos u operaciones o se hallen en las situaciones que este Código o leyes fiscales consideren como hecho imponible.» (art. 21). A su vez, más específicamente en el título II «Impuesto sobre los ingresos brutos», el artículo 143 establece que el impuesto recaerá sobre las actividades realizadas en forma habitual y a título oneroso «cualquiera sea la naturaleza del sujeto que la realice» (art. 143)



Por su parte, el artículo 147 de la ley provincial antedicha reafirma lo mencionado en los artículos 21 y 143: «Son contribuyentes del impuesto las personas físicas, sociedades con o sin personería jurídica y demás entes que realicen las actividades gravadas.» (art.147).

El último aspecto por examinar es el temporal, establecido en el artículo 155 y que, salvo las excepciones del mismo artículo, adopta el criterio de lo devengado, es decir, los ingresos brutos fruto de las actividades gravadas deben imputarse al

período en el cual se devengan: «Los ingresos brutos se imputarán al período fiscal en que se devengan. Se entenderá que los ingresos se han devengado» (art.155).

### **Actividades gravadas**

Retomando el análisis de las tres actividades que a simple vista están relacionadas con las criptomonedas, y si bien ya se hizo una breve mención sobre los interrogantes que surgen al analizar la gravabilidad de cada una de ellas, resulta conveniente observarlas ahora bajo la luz de los aspectos plasmados en la Ley XXII – N.º 35, Código Fiscal de la Provincia de Misiones, recientemente desarrollados.

### **Compraventa de criptomonedas**

Esta actividad hace referencia a la diferencia de cotización que surge como resultado de la operación de compraventa de criptomonedas, es decir, si se hiciera un paralelismo con la moneda extranjera, es la diferencia resultante entre el tipo de cambio comprador y vendedor que, en pocas palabras, constituye la ganancia para el banco o casa de cambio.

Ahora bien, si se analiza la incidencia de los requisitos sobre esta actividad, es simple deducir la onerosidad de tal actividad u operación; sin embargo, cuando se aborda el requisito de habitualidad, es importante tener en cuenta la causa de la operación, debido a que si la actividad es llevada a cabo por un exchange o los ingresos obtenidos son el resultado de ejercer dicha actividad en forma habitual, la habitualidad exigida por el plexo legal se cumple de manera plena; distinto es el caso de la compraventa efectuada de manera esporádica por dos personas humanas a través de sus wallets,

situación en la que no se configura el requisito de habitualidad por no estar incluida en el concepto de habitualidad definido en el artículo 143 y por no estar taxativamente mencionada en el artículo 144, al margen de las apreciaciones particulares respecto de la legitimidad ya examinadas.

Por último, resta analizar el requisito de territorialidad o aspecto espacial para determinar si hay o no sustento territorial. En caso de tratarse de un exchange, no habría inconvenientes con este requisito debido a que la realización de la actividad en la Provincia quedaría exteriorizada con el domicilio radicado en ella, por lo que resulta ciertamente sencillo demostrar el desarrollo de la actividad en el territorio provincial. No obstante, no corren la misma suerte las transacciones entre wallets, ya que no es tan fácil determinar que la actividad efectivamente se desarrolla en la Provincia por lo intangible de la operación.

### **Los servicios de intermediación de dicha compraventa**

Cuando se aborda la actividad de intermediación, se hace alusión a los ingresos que podrían obtener los exchanges o brokers, pero resulta importante aclarar, que si bien suele hacerse referencia de manera indistinta al hablar de broker o exchange, ambos conceptos no son exactamente iguales; mientras el primero es un intermediario que compra criptomonedas y las vende a un precio que él mismo estipula, el segundo posee un «order book» o libro de órdenes donde se ingresan las respectivas órdenes de compra y venta, las cuales se ejecutan de acuerdo a la prioridad precio-tiempo; esta diferencia no es menor, ya que es de extrema importancia

determinar correctamente la naturaleza de los ingresos obtenidos por la actividad que realiza uno u otro a efectos de la liquidación del impuesto en cuestión<sup>29</sup>.

Como respecto al estudio de los requisitos del hecho imponible, es relativamente fácil visualizar el cumplimiento de la habitualidad y onerosidad, pero el de territorialidad estará sujeto a la capacidad del fisco provincial de determinar si la actividad es llevada a cabo en su territorio o no, y al igual que como sucede en el caso de la compraventa de criptomonedas, parecería más sencilla la determinación cuando se trata de un exchange, dado que no existe un parámetro o medio por el cual individualizar las operaciones realizadas por los brokers; un indicador podría ser su domicilio físico, pero al no haber manera de determinar el lugar en donde se realiza la operación, tal domicilio no aporta la certeza necesaria para considerar cumplido el sustento territorial.

#### **Los servicios de minería**

Como se dijo anteriormente, se denomina servicio de minería al proceso de validación de las transacciones que se realizan dentro de la blockchain y para ello los que tienen la calidad de «mineros» deben invertir en equipos informáticos que les permitan desarrollar esta actividad, por lo que no todos los usuarios de criptomonedas son mineros. Dicho esto, es relevante tener presente que existen dos posturas respecto de quienes realizan la actividad de minería; una posición apunta a que esta actividad es un servicio que se presta en la red, mientras que la otra hace referencia a un proceso de creación de un bien inmaterial, por lo que,



dependiendo de cuál sea la postura que se tome, estará o no gravada la actividad. Es decir, si se considera a la actividad de minería un servicio, los requisitos de habitualidad y onerosidad pueden determinarse con facilidad, y en caso de corroborarse que es llevada a cabo en el territorio de la Provincia, sin lugar a duda, se trata de una actividad gravada por el tributo. Sin embargo, si se considera a la actividad un proceso por el cual se crean bienes inmateriales, no estaría gravada.

#### **4. COMENTARIOS FINALES**

Los activos intangibles han revolucionado la economía y son una realidad que ha comenzado a movilizar el interés de diferentes sectores, pero es el Estado, en sus distintos niveles, el que empieza a poner énfasis en intentar regular, gravar y/o utilizar las bondades de este fenómeno, y aunque cada vez más se realizan operaciones con criptomonedas u otros activos digitales, al igual que crecen las actividades conexas, el foco de interés se centra, al menos hasta el momento, en la regulación y gravabilidad.

En este sentido, si bien en la Provincia de Misiones no se han regulado específicamente las actividades

<sup>29</sup> Zocaró, Marcos (2020). *Manual de criptomoneda*, Buenos Aires, Osmar D. Buyatti – Librería Editorial.

relacionadas con los criptoactivos, en términos generales, puede aseverarse que para determinar la gravabilidad de la mayoría de éstas, no es necesaria tal regulación, debido a lo amplio y abarcativo que resulta el ámbito de aplicación del impuesto sobre los ingresos brutos definido en la Ley XXII – N.º 35 (Código Fiscal); quizá sea necesario realizar algunas adecuaciones de orden práctico como la creación de un código de actividad en el cual se pueda declarar los ingresos derivados de este tipo de actividades específicas, pero esto no es impedimento para considerar que tales actividades están incluidas en órbita del impuesto siempre que cumplan con los requisitos previstos por la norma. En resumen, es correcto colegir que en la Provincia de Misiones todas las actividades relacionadas a estos activos digitales quedarán gravadas por el impuesto en tanto cumplan y puedan verificarse los requisitos de habitualidad, onerosidad y territorialidad, de lo contrario no estarían alcanzadas.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ABALLAY V. et al (2021). Criptomoneda en Argentina. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Errepar.

ALMADA L. et al (2022). El tratamiento en el impuesto sobre los ingresos brutos de las monedas digitales. Instituto de Investigación. UNR

BULIT GOÑI, E. (1997). Impuestos sobre los Ingresos Brutos, 2da edición actualizada y ampliada. Buenos Aires. Depalma.

DEFILPO N. B. (2022). Provincia de Neuquén: modificaciones introducidas a la ley impositiva provincial y al código fiscal año 2022. Práctica y actualidad tributaria. Volumen XXVIII, abril 2022.

FERNANDEZ, L. O. (2022). Operaciones con monedas digitales. Consultor tributario. Errepar

JAUREGUI, M. y SCARSO, J. M (ed.) (2021). Tributación en la Argentina de las criptomonedas: análisis comparado. Impuesto, práctica profesional, volumen 92.

HALLEY CABRERA L. M et al (2011). El Convenio Multilateral del Impuesto sobre los Ingresos Brutos. Posadas, Errepar SA

HALLEY CABRERA L.M et al (2023). Aspectos económicos, legales y técnicos del impuesto sobre los ingresos brutos de la Provincia de Misiones. Posadas, Imprenta Creativa.

Mochón, F. y Beker, V. (1997). Economía, principios y aplicaciones. 2da edición. Ed. McGraw W-HILL, Interamericana de España.

Ley XXII – N.º 35, Código Fiscal.

Ley XXII – N.º 71, Adhesión al Consenso fiscal 2021

PARADA R. A. y Errecaborde J. D. (ed.) (2020). Criptomoneda en Argentina: Una mirada integral de la nueva moneda digital, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Errepar.

SAIFEDEAN A. (2018). El patrón bitcoin, Barcelona, editorial Deusto, editorial Plantea SA.

TSCHIEDER, V. G (2020). Derecho & Criptoactivos, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, editorial La Ley.

VADELL G. A. et al (2020). Fiscalidad de las criptomonedas y de la economía digital, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, EDICON-Fondo editorial consejo.

VIEIRO, A.; AUED, A.; VADELL, G. (2018). El desafío de las administraciones tributarias frente a las criptomonedas. CEAT, UBA.

YEDRO, D. (2022). Principio de legalidad en los tributos sobre monedas digitales y virtuales. Proscripción de la analogía para interpretar su naturaleza jurídica. Doctrina tributaria Errepar. Volumen XLIII, abril, pp. 35.

ZOCARO, M. (2018). Marco regulatorio de las criptomonedas en Argentina, CEAT, UBA.

ZOCARO, M. (2020). Manual de criptomoneda, Buenos Aires, Osmar D. Buyatti – Librería Editorial.

ZOCARO, M. (2020). El confuso marco tributario de las criptomonedas, Editorial Errepar.

# RIESGOS Y AUDITORIA DE LA TECNOLOGIA DE INFORMACION, EN LA NUEVA ERA DE LA DIGITALIZACION.

---

**BOXLER Lilian Inés**

Contadora Pública

Especialista en Docencia Universitaria

Especialista en Contabilidad Superior y Auditoria

M.P. N° 2973 C.P.C.E.

[liliboxler@gmail.com](mailto:liliboxler@gmail.com)



## RESUMEN

---

**E**n el panorama digital actual en rápida evolución, las organizaciones dependen en gran medida de la tecnología para impulsar la eficiencia operativa y obtener una ventaja competitiva. Sin embargo, esta mayor dependencia de la tecnología también expone a las empresas a una amplia gama de riesgos, incluidas amenazas a la ciberseguridad, filtraciones de datos, fallas del sistema, y problemas de cumplimiento (compliance).

Las organizaciones deben realizar evaluaciones periódicas de riesgos de auditoría de Tecnología de Información (TI) para garantizar la integridad y seguridad de su entorno de TI, brindando información sobre el proceso de identificación, evaluación y gestión de riesgos en las auditorías de TI.

Los riesgos de auditoría de TI se refieren a las posibles amenazas y vulnerabilidades que podrían afectar los sistemas de información, la integridad de los datos y la infraestructura general de TI de una organización, comprometiendo la toma de decisiones de las organizaciones. La mitigación de riesgos de auditoría de TI es un proceso fundamental que permite a las empresas tomar medidas proactivas para controlar las amenazas y proteger sus intereses.

Las Auditorías de Tecnología de la Información desempeñan un papel vital para garantizar la seguridad y eficacia de la infraestructura de TI de una empresa.

## PALABRAS CLAVES

---

Tecnología de Información – Auditoría – Riesgos – Mitigar.

## 1. AUDITORIA DE TECNOLOGIA DE INFORMACION

La automatización de los procesos en las organizaciones hace que la inteligencia artificial este exigiendo a los Auditores, analizar un gran volumen de datos en menor tiempo, estar mejor equipados para identificar vulnerabilidades en los sistemas de TI, comprender mejor el negocio con escepticismo profesional y obtener mejores resultados en su trabajo.

El auditor debe tener una amplia comprensión del sistema de información del ente que es relevante para la preparación de los estados financieros, incluido el entorno de TI que se requiera para procesar las transacciones y los flujos de datos que permiten generar la información financiera de la entidad. Comprender la relevancia del sistema de información del cliente es importante porque el uso de aplicaciones de



TI y otros aspectos en el entorno dan lugar a los riesgos derivados de su uso.

Para comprender mejor las Auditorias de TI, es importante explorar sus diferentes tipos y los procesos involucrados. Las Auditorias de TI se pueden clasificar en términos generales en dos tipos principales: auditorias generales y auditorias de controles de aplicaciones. Las Auditorias de controles generales evalúan la eficacia general de la infraestructura de TI de una organización, centrándose en áreas como controles de acceso, gestión de cambios, seguridad operativa y seguridad física. Por otro lado, las auditorias de controles de aplicaciones evalúan los sistemas y aplicaciones de TI específicos utilizados dentro de una organización, evaluando su funcionalidad, seguridad y cumplimiento.

Planificar una auditoría de tecnología de información de manera eficiente es esencial para asegurar un proceso efectivo y completo. Aquí hay una guía paso a paso para comenzar rápidamente con la planificación de una auditoría de TI:

### 1. Definir el Alcance:

Identifica claramente el alcance de la auditoría. Esto puede incluir sistemas específicos, procesos, áreas funcionales o toda la infraestructura de tecnología de información.

### 2. Establecer Objetivos y Metas:

Define claramente los objetivos y metas de la auditoría. ¿Qué quieres lograr con la auditoría? Esto podría incluir evaluar la seguridad de la información, revisar la eficiencia de los controles internos, o asegurarse de que la organización cumple con los estándares y regulaciones.

### 3. Recopilar Información Preliminar:

Revisa la documentación existente, como políticas de seguridad de la información, procedimientos operativos, inventarios de activos de TI, informes de auditorías anteriores, etc.

### 4. Identificar Partes Interesadas:

Identifica a todas las partes interesadas en la auditoría, incluyendo a los propietarios de procesos, equipos de TI, gestión sénior y cualquier otra persona clave relacionada con la tecnología de la información.

### 5. Evaluar Riesgos Preliminares:

Realiza una evaluación inicial de los riesgos asociados con la tecnología de información. Esto puede ayudar a determinar las áreas críticas que requieren una atención especial durante la auditoría.

### 6. Seleccionar el Equipo de Auditoría:

Forma un equipo de auditoría con las habilidades y conocimientos necesarios para abordar los aspectos técnicos y de gestión de la auditoría de TI.

### 7. Desarrollar un Plan de Auditoría:

Elabora un plan detallado que incluya los pasos a seguir, los recursos necesarios, el calendario de la auditoría y los resultados esperados.

### 8. Revisar y Aprobar el Plan:

Comparte el plan de auditoría con las partes interesadas relevantes y obtén su revisión y aprobación. Esto asegura que todos estén alineados y comprometidos con el proceso.

### 9. Realizar Reuniones Iniciales:

Programa reuniones iniciales con el equipo de auditoría y las partes interesadas para discutir el alcance, objetivos y plan de la auditoría



### 10. Obtener Acceso y Autorización:

Asegúrate de que el equipo de auditoría tenga acceso a la información y sistemas necesarios. Obtén la autorización necesaria para llevar a cabo la auditoría.

### 11. Ejecutar la Auditoría:

Sigue el plan de auditoría, recopila evidencia, realiza entrevistas, y evalúa los controles y procesos de TI de acuerdo con los objetivos establecidos.

### 12. Comunicar Resultados Preliminares:

Durante la auditoría, comunica los hallazgos preliminares a las partes interesadas para abordar cualquier problema crítico de manera oportuna.

### 13. Finalizar el Informe de Auditoría:

Una vez completada la auditoría, elabora un informe detallado que incluya los hallazgos, recomendaciones y un resumen ejecutivo.

### 14. Presentar los Resultados:

Programa una presentación de los resultados a la dirección y otras partes

interesadas. Discute las conclusiones, recomendaciones y planes de acción.

### **15. Realizar Seguimiento:**

Monitorea la implementación de las recomendaciones y realiza un seguimiento para asegurarte de que se aborden los problemas identificados durante la auditoría.

Este enfoque paso a paso ayudará a iniciar rápidamente la planificación de una auditoría de tecnología de información y garantizar un proceso efectivo y eficiente.

## **2. RIESGOS DE AUDITORIA DE TI**

Los riesgos de auditoría de TI, es esencial conocer sus implicancias, se refieren a las posibles amenazas y vulnerabilidades que podrían afectar los sistemas de información, la integridad de los datos y la infraestructura general de TI de una organización,

comprometiendo la toma de decisiones de las organizaciones.

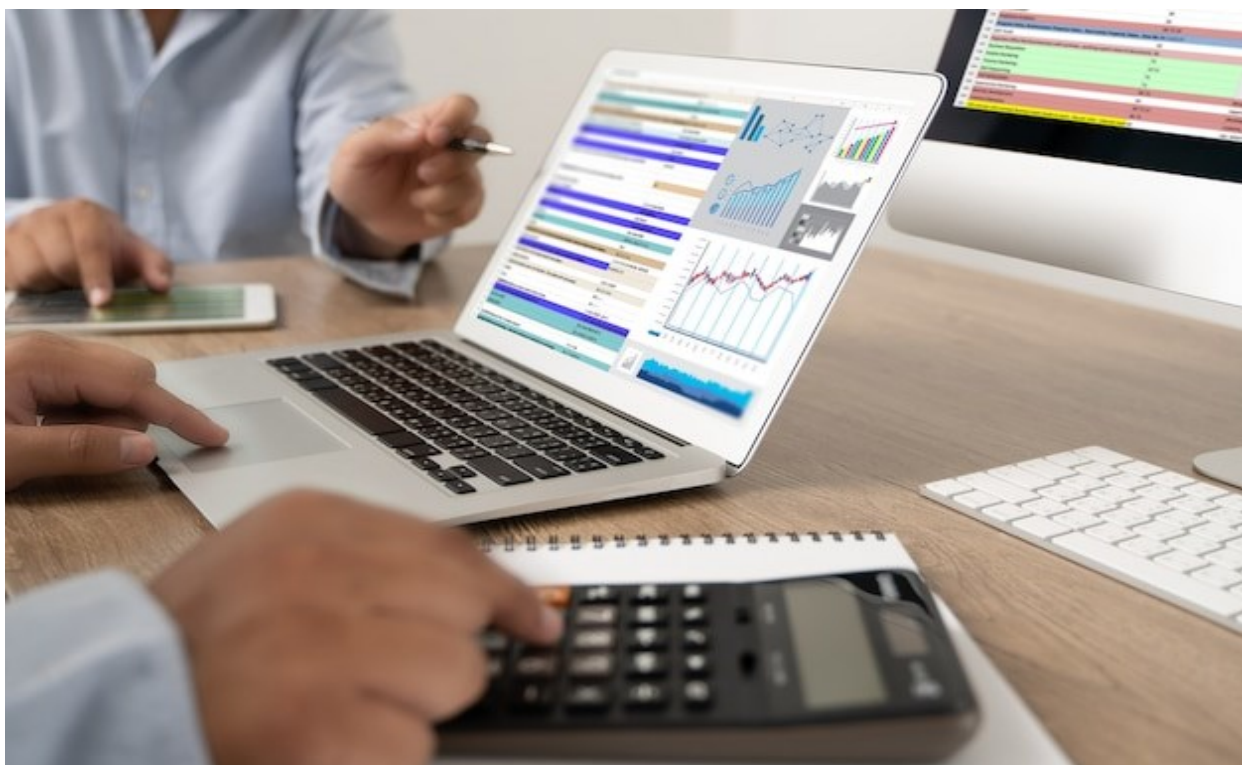
El conocimiento del control interno incluye el modo en que el ente ha respondido a los riesgos derivados de la tecnología de la información. Si el Ente utilizase una organización de servicios, es necesario considerar la obtención de un conocimiento del control interno en relación con dicha organización de servicios relevante para la auditoría (F.A.C.P.C.E. R.T. 53 – 3.5).

Algunos de los riesgos de TI más frecuentes y explicación de cómo pueden ser auditados eficazmente:

### **1. Acceso no autorizado**

#### **Descripción del riesgo:**

El acceso no autorizado ocurre cuando individuos no autorizados logran acceder a sistemas, datos o recursos de la red. Esto puede llevar a la pérdida o manipulación de



datos sensibles, interrupciones en las operaciones del negocio, y potenciales brechas de seguridad.

#### **Estrategias para auditar:**

**Revisar políticas de seguridad:** Asegurarse de que las políticas de seguridad de la información estén actualizadas y sean adecuadas.

**Auditar controles de acceso:** Evaluar los mecanismos de control de acceso, como autenticación y autorización, para verificar su efectividad.

**Pruebas de penetración:** Realizar pruebas de penetración para identificar vulnerabilidades en los sistemas que podrían permitir accesos no autorizados.

## **2. Pérdida de datos**

#### **Descripción del riesgo:**

La pérdida de datos puede ser el resultado de errores humanos, fallas de software o hardware, ataques cibernéticos o desastres naturales. Este riesgo afecta la integridad y disponibilidad de la información, con consecuencias potencialmente devastadoras para la empresa.

#### **Estrategias para auditar:**

**Revisión de backups y recuperación de datos:** Comprobar la frecuencia y efectividad de las políticas y procedimientos de backup y recuperación de datos.

**Auditoría de controles físicos y ambientales:** Inspeccionar las medidas de protección física y ambiental en los centros de datos y otras instalaciones críticas.

**Análisis de impacto de negocio:** Realizar un análisis de impacto en el negocio para entender las consecuencias de la pérdida de datos en las operaciones del negocio.



## **3. Malware**

#### **Descripción del riesgo:**

El malware, que incluye virus, gusanos, troyanos, ransomware, entre otros, siendo un software malicioso diseñado para infiltrarse o dañar un sistema de computadora sin el consentimiento del usuario. El malware es una de las amenazas más comunes y perjudiciales en el ambiente de TI.

#### **Estrategias para auditar:**

**Evaluación de sistemas antimalware:** Verificar que se cuenten con soluciones antimalware actualizadas y operando efectivamente.

**Revisión de parches y actualizaciones de seguridad:** Asegurarse de que todos los sistemas operativos y aplicaciones estén al día con las últimas actualizaciones de seguridad.

**Auditoría de respuesta a incidentes:** Examinar la capacidad de la organización para detectar y responder a incidentes relacionados con malware

### 3. MITIGAR LOS RIESGOS DE AUDITORIA DE TI

Hay distintas estrategias para responder a los riesgos como:

- Evitar: eliminar el riesgo eliminando la causa
- Transferir: trasladar las consecuencias del riesgo a una tercera parte.

Se transfiere la responsabilidad de la gestión, pero no elimina el riesgo.

- Mitigar: Reducir la probabilidad o el impacto del evento
- Aceptar:

Plan de Contingencia: plan de mitigación en caso que surjan riesgos no previstos

Reservas: fondos o plazos adicionales para usar en caso que se produzca el evento.



En esta oportunidad nos centraremos en la estrategia de mitigar el riesgo en los sistemas de información en general de la organización. En el ámbito de la auditoría, la palabra mitigar juega un papel crucial. Se refiere a la acción de reducir, minimizar o eliminar los riesgos que pueden afectar a una organización. La mitigación de riesgos es un proceso fundamental que permite a las

empresas tomar medidas proactivas para controlar las amenazas y proteger sus intereses. El primer paso para desarrollar una estrategia eficaz de mitigación de riesgos de auditoría de TI es identificar los riesgos comunes a los que se enfrentan las organizaciones, estos riesgos pueden incluir acceso no autorizado a datos confidenciales, tiempo de inactividad del sistema, violaciones de datos, incumplimiento de las regulaciones de la industria, controles inadecuados del sistema y planes de recuperación ante desastres inadecuados, entre otros.

Una vez que los riesgos han sido identificados, es crucial implementar controles de ciberseguridad adecuados para proteger los sistemas de información contra amenazas internas y externas. Esto puede incluir la instalación de firewalls, antivirus, sistemas de detección de intrusos y políticas de acceso y contraseña robustas.

El factor humano sigue siendo uno de los eslabones más débiles en la seguridad de la información. Por lo tanto, es fundamental proporcionar formación y concienciación adecuadas al personal sobre las mejores prácticas de seguridad de TI. Esto incluye la sensibilización sobre las amenazas comunes, la importancia de proteger la información confidencial y los procedimientos para manejar incidentes de seguridad de manera efectiva..

### 4. CONCLUSIÓN

Una auditoría es una investigación o inspección de un sistema, entidad o informe. En este caso, una auditoría de TI es una revisión de los sistemas, aplicaciones, gestiones, operaciones, el uso de datos y otros procesos relacionados con las

tecnologías de la información de una empresa. Auditar el entorno de TI y los sistemas de información, por lo general, sigue el mismo procedimiento que una auditoría de estados financieros. De esta manera, como la mayoría de los tipos de auditoría, consta de cuatro fases principales, que son:

- Planificación;
- Pruebas de controles;
- Pruebas sustantivas;
- Finalización de la auditoría y redacción del informe.

La evaluación de riesgos y vulnerabilidades de un sistema operativo o la seguridad de la información en general es parte del punto de vista con el cual se aborda un proceso de auditoría de TI. De esta manera, este tipo de auditoría informática reduce las posibilidades y los riesgos que ocurren en una organización en relación con su sistema de TI.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

BARA, M. (, 2017). Estrategias para las Amenazas y Oportunidades en Proyectos. OBS Business School. Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/7-estrategias-para-las-amenazas-y-oportunidades-en-proyectos>

CASAL, A. M. (2022). Cuestiones de Auditoría. Tecnología digital e Inteligencia artificial en la Auditoría y el Aseguramiento. Profesional y Empresaria D&G.

EQUIPO AUDITOOL. (2024). Gestión de riesgos de TI: Cómo identificar y evaluar riesgos efectivamente. Auditoría de TI. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-de->

[ti/gestion-de-riesgos-de-ti-como-identificar-y-evaluar-riesgos-efectivamente](https://www.auditool.org/blog/auditoria-de-ti/gestion-de-riesgos-de-ti-como-identificar-y-evaluar-riesgos-efectivamente)

EQUIPO AUDITOOL. (2024). Riesgos comunes en TI y cómo auditarlos. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-de-ti/riesgos-comunes-en-ti-y-como-auditarlos>

PAREDES, G. (2023). Si tuvieras que realizar una auditoría de tecnología de información, por donde comienzo y obtengo resultados a la vena. Linked in. Recuperado de [https://es.linkedin.com/pulse/si-tuvieses-que-realizar-una-auditor%C3%ADa-de-technolog%C3%ADa-por-paredes--mlmee](https://es.linkedin.com/pulse/si-tuvieses-que-realizar-una-auditor%C3%ADa-de-tecnolog%C3%ADa-por-paredes--mlmee)

RODRIGUEZ, I. (2022). El Auditor y los Controles Generales de Tecnología de la Información. Auditool. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/el-auditor-y-los-controles-generales-de-tecnologia-de-la-informacion>

## **“CONCLUSIONES ACERCA DE LAS NORMAS CONTABLES ESPECÍFICAS QUE APLICA EL BCRA”**

---

**VERA Mariela Edith**

Contadora Pública

Docente Universitaria

M.P. N° 1540 CPCEM

[mariedithvera@yahoo.com.ar](mailto:mariedithvera@yahoo.com.ar)



## RESUMEN

---

**E**l Banco Central de la República Argentina (BCRA) es una entidad autárquica del Estado Nacional, regida por su Carta Orgánica y otras normas legales. Sus funciones incluyen regular el sistema financiero, aplicar la Ley de Entidades Financieras, controlar la cantidad de dinero y actuar como agente financiero del Estado Nacional, además de administrar reservas de oro y divisas. El BCRA debe publicar anualmente un Balance con sus objetivos y planes monetarios, financieros, crediticios y cambiarios. Este trabajo analiza las partidas significativas del Balance del BCRA desde 2012 hasta 2022, observando las variaciones según la Ley de Entidades Financieras vigentes y comprobando la aplicación de dichas normas contables. La metodología incluyó la recolección de información de balances públicos y dictámenes de auditorías, seguido de un análisis comparativo. Se encontraron diferencias en la valoración de reservas al precio de cierre, títulos públicos a valor técnico en lugar de mercado, y la distribución de utilidades no realizadas, además del devengamiento de intereses por las letras de liquidez. Las conclusiones parciales a las que hemos arribado indican que, aunque el balance del BCRA y las normas de entidades financieras comparten el objetivo de proporcionar transparencia financiera, existen diferencias en estructura y criterios de valuación, adaptadas a las funciones específicas del BCRA como autoridad monetaria.

## PALABRAS CLAVES

---

Cuentas BCRA - Normas Contables - Devengamientos - Empresa en marcha.

## **METODOLOGÍA.**

---

La estrategia metodológica utilizada fue basada en la recolección de información para su posterior análisis y comparación.

La documentación consultada fueron los balances del BCRA y los dictámenes de auditoría disponibles en la página oficial de dicho organismo. Además, se contaron con las normas contables vigentes.

Posteriormente a la lectura se analizó la aplicación de las normas contables en el armado del balance del BCRA, con un enfoque particular en los dictámenes del directorio y su impacto en la presentación de la información financiera, teniendo en cuenta las variaciones patrimoniales, las variaciones de ratios (liquidez), los principios de empresas en marcha y la distribución de utilidades.

Se consignaron las similitudes y diferencias entre los balances significativos del BCRA y las normas contables vigentes, desde el año 2012 al 2022.



## **RESULTADOS ALCANZADOS Y DISCUSION**

---

A partir del análisis de los balances significativos del BCRA y las normas contables vigentes se establecieron similitudes y diferencias entre los escritos.

Entre las similitudes encontramos:

Los Componentes de los Estados Contables: Tanto los estados contables del BCRA como los estados financieros de cualquier empresa incluyen información sobre el patrimonio neto, los activos, los pasivos y la cuenta de resultados.

La Moneda de Presentación: Los estados contables del BCRA utilizan la moneda de curso legal en Argentina para presentar la información financiera, en consonancia con las normas contables vigentes.

Las Notas Explicativas: Ambos tipos de estados contables incluyen notas explicativas que proporcionan información adicional sobre los saldos y las operaciones contables, conforme a la normativa contable argentina.

Por otro lado, se puede destacar las siguientes diferencias:

La Estructura de los Estados Contables: en los balances del BCRA se incluye información adicional sobre las funciones y operaciones específicas del banco, además de los saldos y transacciones contables. Por su parte las normas contables (RT 16), siguen un modelo más estándar, sin la necesidad de detallar las funciones específicas de una entidad monetaria.

La unidad de medida: El BCRA no reexpresa sus estados contables en moneda constante, debido a la discontinuidad del cálculo del Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM) por parte del INDEC desde octubre de 2015 hasta enero de 2016. En relación a las normas contables (RT 6) requieren la reexpresión de los estados contables en moneda homogénea si la tasa acumulada de inflación en tres años alcanza o supera el 100%.

Operaciones de Pases Pasivos: La nota 2.2 del BCRA, describe operaciones de pases pasivos con contrapartida en títulos públicos y tasas de interés que pueden estar por encima de las tasas de mercado, incluyendo un diferencial de 615 puntos básicos. Las normas contables requieren que las tasas de interés sean coherentes con las condiciones del mercado y representativas del valor razonable de la operación.



Capital a Mantener: El BCRA mantiene un capital constante de \$50.000 millones de pesos según lo establece el artículo 52 de su Carta Orgánica, sin cambios desde 2016 a 2017. En las normas contables no hay diferencias específicas en este aspecto, ya que el capital a mantener está alineado con las normas contables argentinas.

## CONCLUSIONES

Aunque el balance del BCRA y las normas de entidades financieras comparten el objetivo de proporcionar una visión clara y transparente de la situación financiera, existen diferencias significativas en la estructura y los criterios de valuación. Las normas contables buscan una mayor uniformidad y comparabilidad internacional, mientras que las normas específicas del BCRA están adaptadas a su rol como autoridad monetaria, reflejando las particularidades de sus operaciones y responsabilidades. Estas diferencias incluyen la reexpresión en moneda constante, las tasas de interés aplicadas en operaciones específicas y la estructura detallada de los estados contables del BCRA.

## BIBLIOGRAFÍA

Carta Orgánica del Banco Central de la República Argentina

Normas técnicas de la Federación de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas

# **NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA (NIIF). Análisis comparativo de cuestiones particulares respecto a Normas Contables Locales**

## **AUTORES**

**GABALACHIS, Griselda**

Contadora Pública  
Especialista en Contabilidad Superior y Auditoría  
Magister en Docencia Universitaria  
Docente e Investigadora FCE – UNaM  
MP 0934 CPCEM  
[gabalachis@gmail.com](mailto:gabalachis@gmail.com)



**ALEGRE, Adolfo Aníbal.**

Contador Público  
Especialista en Contabilidad Superior y Auditoría  
Magister en Adm. Estratégica de Negocios  
Docente Universitario UNaM  
MP 0979 CPCEM  
[adolfo.alegre@fce.unam.edu.ar](mailto:adolfo.alegre@fce.unam.edu.ar)



**CACERES Jorge C.**

Contador Público  
Especialista en Sindicatura Concursal  
Docente e Investigador FCE - UNaM  
MP 0597 CPCEM  
[caceres\\_09@gmail.com](mailto:caceres_09@gmail.com)



## RESUMEN

**E**n esta segunda entrega en la Revista Digital E-KO-Divulgando, sobre el alcance de las denominadas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) o IFRS (en su sigla en inglés), presentaremos muy sucintamente las diferencias en el tratamiento de algunos tópicos por parte de las mencionadas NIIF, respecto de las normas contables profesionales locales.

La presentación de esta segunda parte la haremos considerando las diferencias dadas en torno a la unidad de medida y consideraciones acerca del ajuste por inflación; las particularidades en relación a la medición de inventarios (bienes de cambio); plantas y equipos (bienes de uso); activos intangibles y el tratamiento de las contingencias.

Finalmente compartimos la bibliografía de consulta y sitios web recomendados.

## PALABRAS CLAVES

---

NIIF – Normas Contables Internacionales de Información Financiera - IFRS

## INTRODUCCIÓN

En el número anterior de E-KO-DIVULGANDO, realizamos la presentación de los hitos más importantes del proceso de armonización contable a nivel internacional, exponiendo algunas particularidades del ente emisor de las NIIF y plasmando los alcances y características de dichas normas de alcance global, como así el de su actual marco conceptual.

En esta presentación pretendemos presentar y profundizar en algunas cuestiones comparativas significativas entre las NIIF y las normas contables argentinas vigentes.

## EN RELACION A LA UNIDAD DE MEDIDA FUNCIONAL Y AJUSTE POR INFLACION.

Conforme el modelo contable vigente planteado por las NCP locales, la **Unidad de Medida** a utilizar es la **moneda de curso legal**, debiendo presentarse los EECC en **Moneda Homogénea**. Entendiéndose a ésta por la **moneda nominal** en un contexto de estabilidad o la **moneda ajustada por inflación** al cierre en un contexto de inestabilidad monetaria.

Sin embargo, esta cuestión se presenta muy distintivamente en las IFRS. En particular en la NIC 21 que aborda el tema de los *“Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera”* es donde encontramos la definición de un concepto importante: LA MONEDA FUNCIONAL, entendida por *“La moneda del entorno económico principal en el que opera la entidad que es, normalmente, aquél en el que ésta genera y emplea el efectivo.”* Esto

implica que la moneda de presentación de los Estados Financieros puede o no coincidir con la moneda de curso legal del país donde está radicada o tiene subsidiarias la entidad.

La norma da una serie de criterios que ayudan a identificar dicha moneda, a saber:

- La moneda que influye fundamentalmente en los precios de venta de los bienes y servicios;
- La moneda del país cuyas fuerzas competitivas y regulaciones determinen fundamentalmente los precios de venta de sus bienes y servicios.

La norma también establece factores secundarios a considerar para determinar la moneda funcional. Estos factores son:

- la moneda en la cual se generan los fondos de las actividades de financiación;
- actividades de operación.



En el caso de haber inflación, recordamos la normativa local vigente, que parte en esta nueva etapa de aplicación del ajuste de la Resolución de la Junta de Gobierno de FACPCE N° 539/18, y de allí se deriva a las RT que tienen participación en el tema: RT 6: Proceso Secuencial de Ajuste; y todas las previsiones dadas en la reciente NUA, en su Capítulo 2 (RT 54).

Y en cuanto a las NIIF, el tema es abordado en la NIC 29 (Párrafos 1 a 41) para las economías hiperinflacionarias, pero no establece una tasa absoluta de inflación, más bien puede decirse que el estado de hiperinflación se juzga por indicadores del contexto del país en el que se aplicará la norma, que son prescriptos por la NIC, pero no en forma taxativa.



Recordamos que la hiperinflación es aquella situación en la que existe una inflación muy alta y casi fuera de control, donde los precios de los bienes y servicios suben de forma muy rápida y generalizada. Los valores reales de los elementos económicos en general en términos de moneda extranjera permanecen relativamente estables, el nivel general de precios aumenta rápidamente y al mismo tiempo el peso pierde valor a un ritmo acelerado.

El autor Armando Casal (2019) explica que la NIC 29 requiere que los estados financieros de una entidad que informa en la moneda de una economía hiperinflacionaria reexpresa su posición financiera y los resultados de sus operaciones a los efectos de la inflación. Este requerimiento se considera necesario ya que la moneda pierde poder adquisitivo a un nivel que significa básicamente que la comparación de las transacciones realizadas en diferentes momentos,

incluyendo dentro del mismo período contable, sin reexpresión no resulta útil.

Como se ha dicho más arriba, la norma, si bien no establece de manera rotunda cuándo surge la hiperinflación, da como pautas diversos factores cualitativos y que la inflación acumulada de tres años se acerque o supere el 100%. En la práctica, hay un enfoque significativo en el factor cuantitativo, siendo un claro indicador definitivo de hiperinflación.

La norma (NIC 29) no establece un ratio absoluto de inflación por el cual una economía es considerada hiperinflacionaria, sino que considera una variedad de características no exhaustivas del ambiente económico de un país que representan fuertes indicadores de la existencia de hiperinflación, que se repiten en la normativa contable profesional argentina:

- La tasa de inflación acumulada en tres años que se acerque o supere el 100% (26% anual).
- La población en general mantiene su riqueza en activos no monetarios o en alguna moneda extranjera relativamente estable.
- La población en general considera montos monetarios en términos de una moneda extranjera relativamente estable.
- Las ventas y compras a crédito se realizan a precios que compensan la pérdida esperada del poder de compra durante el período de crédito, aun cuando el período sea corto.

- Las tasas de interés, las remuneraciones y los precios están vinculados a un índice de precios.

En la práctica, dice Armando Casal (2019) hay un enfoque clave en uno de dichos indicadores (inflación acumulada en tres años), ya que, conforme a los principios contables generalmente aceptados en los Estados Unidos de América (USGAAP), este es un claro indicador definitivo de hiperinflación.

## EN RELACION A LA MEDICION DE CIERRE DE LOS BIENES DE CAMBIO

En el modelo contable vigente argentino, “los bienes de cambio en general” se miden al costo de reposición a la fecha de confección de los estados contables y considerando algunas particularidades para los bienes específicos.

En las NIIF, los Inventarios son definidos por la NIC 2 como bienes que son mantenidos para la venta en el curso corriente de la empresa; en el proceso de producción para tal venta; o en forma de materiales o suministros para ser consumidos en el proceso de producción o en la ejecución de servicios.

Para la norma internacional: *“Una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta.”*

Así las dos opciones que menciona la NIIF son:

- 1) El costo
- 2) El precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta

De esas dos opciones, el que sea **menor se registrará en los estados financieros.**

El costo está compuesto por el precio de adquisición, más costos de transformación, más otros costos incurridos para darle su condición y ubicación actuales (por ejemplo: fletes por el transporte de mercancía, aranceles no recuperables, entre otros).



Lo que comúnmente se conoce como valor neto de realización o valor neto realizable, es el precio estimado de vender la mercancía, menos todos los costos estimados en los que se incurren para lograr esa venta (por ejemplo: comisiones de venta, fletes para trasladar la mercancía al cliente, entre otros).

En la gran mayoría de los casos el costo es inferior al precio de venta estimado porque la entidad espera una rentabilidad, pero en algunos casos particulares el precio de venta estimado puede ser inferior al costo, como sucede cuando en el mercado se presentan precios decrecientes o cuando la mercancía sufre deterioro de valor

En síntesis, hay una diferencia clave con las normas contables argentinas, ya que estas siguen para los bienes de cambio en general con los costos corrientes de reposición o reproducción al cierre del balance. Si la obtención de los mismos fuera imposible o impracticable, se usará el costo original, que por lo general provocan

resultados por tenencia positivos. Mientras que para la norma internacional el criterio de medición será el costo o mercado, el menor aplicable a estas partidas de naturaleza no financiera.

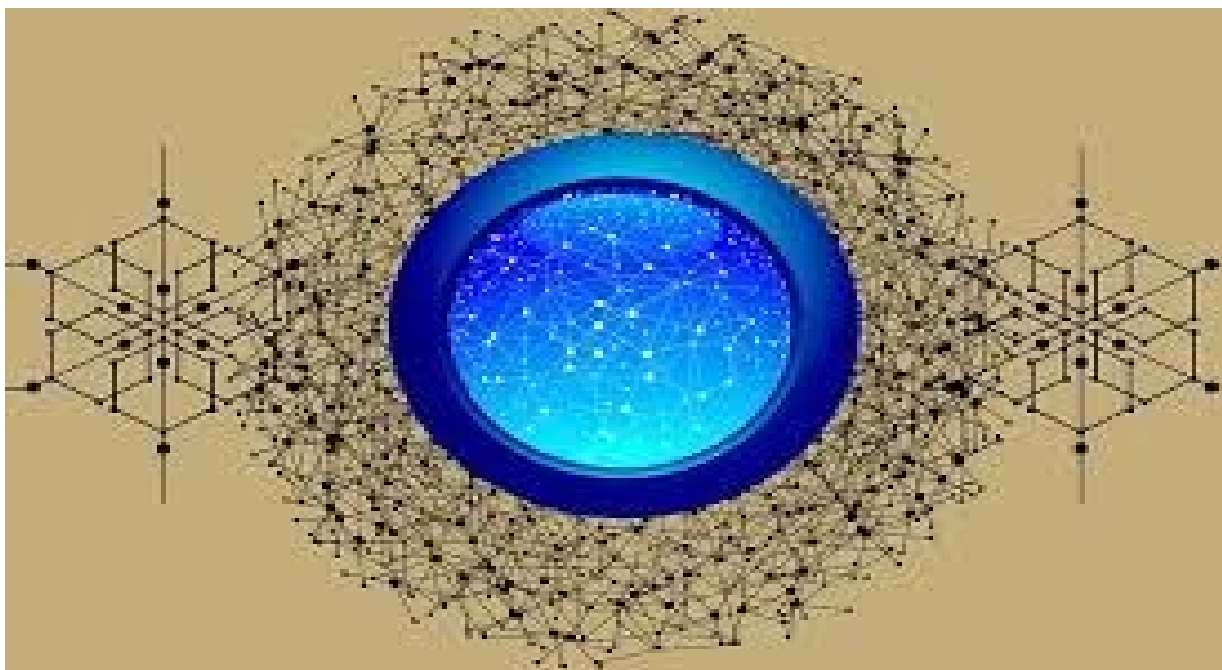
Otra cuestión importante para destacar en cuanto a los inventarios es que las NIIF no permiten usar el método de descarga de inventario conocido como UEPS. Aspecto que no está cuestionado en el juego de la normativa vigente.

## **EN RELACION A LOS ACTIVOS INTANGIBLES**

Del análisis de la teoría doctrinaria disponible en torno a los intangibles, podemos inferir que no hay unanimidad en torno a la definición de los activos intangibles que nos permita una delimitación clara y objetiva, sino que existe una gran disparidad de puntos de vista en relación al concepto y clasificación de los mismos.

Sin embargo, sí se reconoce la importancia que este tipo de activos tienen en la actual economía basada en el conocimiento, constituyéndose en los determinantes fundamentales del valor de las empresas y organizaciones, siendo el factor más determinante del éxito competitivo de las empresas en el sector en el que operan, por lo que la identificación y medición de los intangibles tiene una importancia crítica.

En este escenario, los diferentes organismos emisores de normas contables se han enfrentado al reto de proporcionar directrices para la divulgación de información sobre intangibles. Así la contabilidad normalizada establece unos requisitos muy restrictivos sobre la definición y el reconocimiento de los activos intangibles, lo cual origina que en los estados financieros solamente aparezcan los intangibles adquiridos, dejando sin registrar un amplio espectro de intangibles generados por el propio funcionamiento de la sociedad.



Es este sentido, tomando el concepto de activo intangible según la Normativa del International Accounting Standards Board (IASB), encontramos que en la NIC 38 se define activos intangibles como aquellos activos identificables, de carácter no monetario y sin apariencia física.

De acuerdo con dicha norma, a la fecha de adquisición el adquirente sólo podrá reconocer en sus estados financieros un activo intangible separadamente del fondo de comercio si dicho elemento en cuestión cumple dos requisitos:

- (a) la definición de activo intangible y
- (b) los criterios para su reconocimiento.

Considerando el enfoque de las NCP locales, vemos que no permiten la revaluación de los activos intangibles. Además, por sus características, dicha práctica en la realidad es casi imposible. Históricamente el criterio aceptado es el de medirlos a su valor de origen menos las depreciaciones.

Pero luego de la medición inicial, podemos decir que las NIIF, son más progresistas en su apreciación de valuación posterior a la inicial, porque si existiera un intangible similar que pueda usarse como estándar comparativo, podría re-valorarse el intangible existente.

En cuanto a un intangible muy particular como son los **gastos operativos o pre-operativos o gastos de organización**, que bajo NCP locales se activan y son amortizados durante un cierto periodo de tiempo. Esta cuestión no es así bajo contexto de NIIF, no se permite ese reconocimiento, es decir no se trata como un activo necesario para iniciar la actividad, y debe ser tratado contablemente como un

gasto incurrido y devengado en el periodo en el que ocurre, es decir cargarse a los resultados del ejercicio correspondiente.

De los **costos de investigación y desarrollo**, las NIIF permiten reconocer como activo únicamente los incurridos en la etapa de desarrollo. Los costos de investigación deben registrarse como gastos del período.

## **EN RELACION AL ACTIVO FIJO. PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS**

En lo que hace a este rubro, denominado en la normativa internacional como "Propiedades, planta y Equipo", tenemos que considerar también el costo de incorporación, como un elemento diferencial al realizar la comparación de las ISFR con las NCP locales, en tanto al concepto clásico de costeo completo que venimos considerando debe sumarse el costo de desmantelamiento y de traslado del activo, así como los correspondientes a la restauración en su emplazamiento.



La **regla general** de la Norma Internacional prevé que, con posterioridad a su reconocimiento inicial como activo, todos los elementos de las planta y equipo, deben ser contabilizados a su costo de adquisición menos la depreciación acumulada

practicada y el importe acumulado de cualesquiera pérdidas por deterioro del valor que hayan sufrido a lo largo de su vida útil.

Asimismo, como un **tratamiento alternativo permitido** indica que podría con posterioridad al reconocimiento inicial como activo, todo elemento de las propiedades, planta y equipo, ser **contabilizado a su valor revaluado, que viene dado por su valor razonable**, en el momento de la revaluación, menos la depreciación acumulada practicada posteriormente y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro de valor que haya sufrido el elemento. Las revaluaciones deben ser hechas con suficiente regularidad, de manera que el importe en libros, en todo momento, no difiera significativamente del que podrá determinarse utilizando el valor razonable en la fecha del balance.

## **EN RELACION AL TRATAMIENTO DE LAS CONTINGENCIAS**

Por definición las contingencias representan situaciones de incertidumbre que al concretarse generan consecuencias patrimoniales y económicas para un ente.

La normativa contable legal en coincidencia con la doctrina acepta el reconocimiento de:

- 1) Las contingencias negativas, cuyo hecho generador pertenezca al ejercicio financiero del que se trata,
- 2) Que tengan alta probabilidad de ocurrencia, y
- 3) Sean cuantificable.

De no darse esta última situación al menos deben ser informadas en notas a los Estados Contables.

Su medición al cierre está dada por el importe estimado de la posible suma a pagar.

En las normas internacionales hay una diferencia en cuanto al reconocimiento inicial, el Prof. Ferreiro indica que la regla que toman las ISFR es la de “*probable más que no probable*” esto es, la probabilidad se establece en un indicador superior al 50%. Es decir que sea más probable la ocurrencia que la no ocurrencia del hecho (more-likely-than-not).

## **CONCLUSIONES**

El proceso de armonización de regulación contable se ha intensificado en los últimos años. Y en ese sentido el organismo emisor de normas contables a nivel local, la FACPCE a través del CENCYA ha participado activamente en dicho proceso, logrando emitir Resoluciones Técnicas que adoptan NIIF y siempre atentos a los pronunciamientos de IASB para, en su caso introducir modificatorias.

En los artículos presentados en E-KO-DIVULGANDO, presentamos los hitos más importantes de dicho proceso de armonización contable a nivel internacional, exponiendo algunas particularidades y diferencias entre las NIIF y las NCP locales.

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB), y las Normas Contables Argentinas (NCA), reguladas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE),

presentan varias diferencias claves que impactan la forma en que las empresas preparan y presentan sus estados financieros.

Las NIIF tienen un enfoque global y buscan establecer un marco contable uniforme para ser adoptado en distintos países, promoviendo la comparabilidad internacional. Abarcan principios y normativas para una amplia gama de transacciones y sectores. Las NCP locales se enfocan adecuadamente a dar respuesta en cuanto a como reflejar la realidad financiera de los entes y organizaciones a nivel del contexto argentino.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ANZE, Y. (2017). Análisis comparativo de normas argentinas y normas Internacionales de Contabilidad para grandes empresas y PyMES. Disponible en: <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/6327/Anze%2c%20Yohana%20Noelia.%20Analisis%20comparativo%20de%20normas%20economicas%20y%20normas....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CASAL, A. (2019). Estados contables ajustados por hiperinflación. Información financiera en economías hiperinflacionarias. Disponible en: <https://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/ESTADOS-CONTABLES-AJUSTADOS-POR-HIPERINFLACION.-INFORMACION-FINANCIERA-EN-ECONOMIAS-HIPERINFLACIONARIAS.pdf>

FOWLER NEWTON E. (2020). Cuestiones Contables Fundamentales. 6ta Edición. Editorial La Ley

PALACIOS MANZANO, M.; MARTÍNEZ CONESA, I. (2005) El proceso de

armonización contable en Latinoamérica: camino hacia las normas internacionales. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/3MhLRhNNpCFrxxXcTx7LMmz/?lang=es&format=pdf>

VEIRAS, A.; PAULONE, H. (2018). Medición y Presentación de Estados Contables. Editorial Errepar

### **WEBGRAFIA:**

Curso Ferreiro: <https://youtu.be/9NvY6fpwCdc>  
<https://niif.info/>  
[https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index\\_internacional.php?c=3&sc=147](https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index_internacional.php?c=3&sc=147)

## **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS <7 S> EN EMPRESAS RECUPERADAS BAJO LA FORMA DE COOPERATIVAS DE TRABAJO”. 1ra Parte**

---

**MAZUR Mariela Cristina**

Contadora Pública

Magister en Administración Estratégica de Negocios

Especialista en Docencia Universitaria

Docente e Investigadora Universitaria

M.P. N° 3290 CPCEM

[mariela.mazur@fce.unam.edu.ar](mailto:mariela.mazur@fce.unam.edu.ar)



---

## RESUMEN

---

La empresa como organización es un sistema psico-socio técnico complejo requiere un abordaje sistémico, en la formulación y ejecución de estrategias que se orienten a la innovación y reinención para garantizar su sustentabilidad, crear valor económico y asumir niveles de riesgo aceptables. Es por ello las decisiones que tome el nivel directivo en estas organizaciones son importantes porque determinan el alcance y la consecución de los objetivos fijados. En tal sentido el sujeto que toma la decisión, se ve influenciado por la cultura organizacional, el entorno y factores personales de ahí la importancia de determinar qué factores son considerados en este proceso de toma de decisiones.

Como investigadora y participe en proyectos de extensión referido a empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de una Cooperativa de Trabajo he podido observar que este tipo de empresas presentan ciertas dificultades en la gestión estratégica de negocios. Esto motiva indagar las causales de esas dificultades observadas, llevando a la formulación de los siguientes interrogantes:

- ¿Serán capaces las empresas autogestionadas por sus trabajadores adaptarse a los cambios del entorno competitivo y tomar adecuadas decisiones estratégicas que garanticen su sustentabilidad y permanencia en el mercado?
- ¿Qué factores organizacionales y personales afectan la toma de decisiones del nivel estratégico en las empresas autogestionadas por sus trabajadores bajo la forma de una cooperativa de trabajo?

A partir de este planteo inicial, en este artículo presentaremos el Modelo de las 7 S de McKinsey en tanto reúne 7 factores básicos para el funcionamiento adecuado de una organización, que nos han permitido identificar y analizar los factores personales y organizacionales que inciden en el proceso decisorio del nivel estratégico de tres empresas recuperadas bajo la forma de Cooperativa de Trabajo, ubicadas en la Provincia de Misiones.

## PALABRAS CLAVES

---

Análisis Estratégico - Cooperativa de Trabajo - Modelo de las 7 S.

## 1. INTRODUCCIÓN.

*“Una empresa recuperada es un proceso, que termina convirtiéndose en una empresa gestionada por los trabajadores, en donde los sujetos son capaces de poner en funcionamiento establecimientos considerados no viables. Siendo una situación no deseada por ellos, sino forzada por la necesidad de conservar el empleo”.* (Mussolini et al., 2016).

La recuperación de empresas surgió como mecanismo de defensa de los trabajadores frente al riesgo de la desocupación, estos trabajadores fueron dependientes de empresas insolventes como operarios de fábricas abandonadas por sus propietarios.

Así nacen las unidades de negocios autogestionadas por sus propios empleados que ahora asumen el rol de gerencadoras evitando el desguace de la empresa y conservando sus fuentes de empleo. Mantener activas estas unidades productivas se traduce en un mayor valor de la empresa, y de sus bienes que constituyen garantía de cobro para sus acreedores ya que una empresa en marcha tiene un valor económico superior a una empresa cerrada, y el funcionamiento del rubro de la actividad favorece a la economía en general.

## 2. EMPRESAS RECUPERADAS Y COOPERATIVAS. Nociones básicas

Surgió el Movimiento Nacional de Empresas recuperadas (MNER) y el Movimiento Nacional de Fabricas Recuperadas por sus trabajadores (MNFRT) para asesorar a los trabajadores en lo relativo a la gestión

empresarial y a la forma de tramitar el expediente judicial.

A nivel internacional encontramos la ACI. La Alianza Cooperativa Internacional (cuyas siglas son ACI, ICA, IGB o MKA en diferentes idiomas) es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo.

Actualmente existen 3 millones de cooperativas en todo el mundo y 1200 millones de miembros distribuidos por todo el planeta, siendo el referente del movimiento cooperativo.

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su Declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1.995, define: “Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”

Se puede considerar entonces según la definición de ACI a la Cooperativa como una empresa que se posee en conjunto y se administra democráticamente.

Estas dos características la propiedad colectiva y el control democrático es lo que la diferencia de otro tipo de organizaciones como las empresas controladas por el capital. Cada Cooperativa es una empresa ya que es una entidad organizada que se desenvuelve dentro de un mercado y debe actuar con eficacia y eficiencia en la administración de sus recursos económicos y financieros.

Según la Ley 20.337 de Cooperativas la define como “una asociación de personas con el objeto de proveer, a sus asociados y a la comunidad toda, el progreso económico y el

desarrollo humano, con justicia e igualdad social. Debe propender a la generación de empleo, la formación profesional de sus trabajadores asociados, instando a sus miembros, a la educación e investigación y al desarrollo científico y tecnológico. Todo ello, debe ser realizado, sobre la base del espíritu, los principios y valores cooperativos. El espíritu cooperativo está expresado en los conceptos de: solidaridad, igualdad, justicia, equidad y libertad. Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, democracia, igualdad, responsabilidad, equidad y solidaridad. Sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.”

La Cooperativa es una empresa, en el sentido que se encuentra conformada por un grupo de asociados que cuentan con recursos para desarrollar una actividad económica, insertas en un mercado donde ofrecen sus productos y servicios y compiten con la mayor eficacia y eficiencia para alcanzar sus objetivos organizacionales.

En este tipo de organizaciones autogestionadas por sus trabajadores, la dirección estratégica se torna compleja. La complejidad, afirma Etkin (2017)” refiere a que la realidad no es como la piensan los directivos tampoco puede durar mucho respondiendo solo a necesidades egoístas o intereses personales o demandas interiores a la organización y eso lleva a que agreguemos al concepto de realidad el concepto de realidad múltiple, significa que las organizaciones deben ir en varios sentidos a la vez y esos múltiples sentidos no son necesariamente complementarios, así como algunas instituciones buscan los resultados el lucro no pueden desatender los planteos y demandas de la gente que trabajan en ellas , no pueden desatender la calidad del producto que elaboran no pueden desatender los objetivos de actualizarse tecnológicamente para llevar el producto al mercado y este cumulo de objetivos, condiciones y presiones del contexto lleva a la necesidad de una gestión de la complejidad, las organizaciones sustentables son gestionadas desde la complejidad.”



Y en ese paradigma de la complejidad podría también definirse a *la empresa recuperada como una empresa que ha cerrado o en peligro de cierre, en la cual sus trabajadores organizados participan en la reconstrucción de las fuentes de trabajo a través de la autogestión, tomando en sus manos el manejo de la empresa, desde la producción, administración y comercialización.*

Ruggeri conceptualiza a las empresas recuperadas como:

*“...un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el molde de una empresa capitalista tradicional (inclusive, en algunos casos, bajo formas legales cooperativas) y cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en marcha bajo formas autogestionarias. Elegimos la palabra recuperadas (aun cuando autogestionadas o recuperadas bajo autogestión, podría aparecer como más correcto), porque es el concepto que utilizan los mismos trabajadores, los protagonistas del proceso y, porque, como señalamos recién, implica la noción de ocupación de una empresa preexistente. Se trata de un proceso y no de un “acontecimiento”, por lo que las empresas recuperadas no son solamente las que están produciendo, o las que están expropiadas, o las que son cooperativas de trabajo, o cualquier otro criterio que reduzca el caso a un aspecto del proceso sin contemplar su totalidad, sino una unidad productiva que atraviesa un largo y complejo camino que la lleva a la gestión colectiva de los trabajadores”.* (Ruggeri, Andres, & Trincherro, 2009).

A partir de estas cuestiones a continuación, presentan los aspectos mas salientes que guiaron la investigación sobre el tema.

### **3. INDAGAR EN TORNO A LAS DECISIONES ESTRATEGICAS**

Como hipótesis de investigación se planteó si el proceso de toma de decisiones estratégicas está relacionado con factores personales y organizacionales en las empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de Cooperativas de trabajo objeto de análisis, localizadas en la Provincia de Misiones.

Y como objetivo general se propuso “Indagar, Analizar e interpretar, los factores personales y organizacionales del proceso de toma de decisiones estratégicas de las tres empresas recuperadas y autogestionadas por sus trabajadores, con localización en la Provincia de Misiones. Y a partir de ello proponer un mapa que mida el desempeño del nivel estratégico a través de indicadores que mejoren el Sistema de Gestión integral.

En relación con la metodología, según el objetivo propuesto este estudio se encuadra como una investigación descriptiva, según Gil Flores (1996, p.11)” la investigación descriptiva tiene como objetivo primordial la descripción de las características de determinada población o fenómeno o el establecimiento de relaciones entre variables. Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”.

En función de la hipótesis planteada, el universo de estudio a considerar está dado por las empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de Cooperativas de trabajo localizadas en la Provincia de Misiones, que, según el Registro Nacional de Empresas recuperadas en la Provincia de Misiones, tomándose como objeto de estudio tres de ellas.

La determinación de la muestra es por conveniencia en relación a las Empresas recuperadas y autogestionadas bajo la forma de Cooperativas de Trabajo, se considera aquellas que tienen mayor cantidad de personal, según informe publicado por el Registro Nacional de Empresas Recuperadas.

Tomándose como muestra las tres (3) empresas recuperadas bajo la forma de Cooperativa de Trabajo en la Provincia de Misiones según lo informado por el Registro Nacional de Empresas Recuperadas.

Las variables que se consideraron son: la variable dependiente, el proceso de toma de decisiones estratégicas y las variables independientes son los factores organizacionales y factores personales.

1) Dentro de los **factores organizacionales** se van a considerar los siguientes: Estrategias (negocio, diferenciación, diversificación, portafolio); Estructura organizacional (lineal, funcional, matricial, nivel de autoridad, jerarquía y responsabilidad); Mercado (clientes, segmentos target); Procesos (operativos, calidad, innovación, sistemas de información y comunicación TIC, comunicación formal e informal); Personal o Staff (participación de asociados en Toma de decisiones, clima organizacional)

2) Respecto a los **factores personales**, se van a considerar los siguientes: los antecedentes personales (edad, género, estado civil, antigüedad en la organización, nivel de estudios, puesto que ocupa, experiencia en el rubro de actividad); estilo de liderazgo (autocrático, autoritario, democrático, transformacional, transaccional, orientado a la persona, orientado a la tarea, carismático, visionario, coach); valores personales y cooperativos (valores culturales, democracia, igualdad, equidad, solidaridad, transparencia, preocupación por los otros, solidaridad, responsabilidad social, ayuda mutua); competencias y habilidades blandas (aprendizaje, crecimiento personal, trabajo en equipo, comunicación, inteligencia emocional, creatividad e innovación, gestión de conflictos, manejo del estrés, gestión del cambio, cultura digital, manejo de base de datos, orientación hacia el cliente, negociación); racionalidad (toma de decisiones basada en la experiencia, hábitos y costumbres), modelos de toma de decisiones (conocimiento y/o uso de modelos de toma de decisiones).

Tanto los **factores personales como los organizacionales** se obtuvieron a través de tres encuestas (Cooperativa dedicada a la fabricación de Bolsas Kraft, Cooperativa frigorífico de carne., Cooperativa de elaboración de yerba mate dirigidas a los asociados y tres (3) entrevistas semiestructuradas al presidente de la unidad objeto de análisis, registro de audio, video, notas de campo, localizadas todas dentro de la Provincia de Misiones.

Conforme el enfoque metodológico elegido, se buscó realizar un estudio cuali-cuantitativo, permitiendo una triangulación, haciendo uso como fuente primaria a la entrevista y

encuesta semi estructurada, representando la aplicación de ambas técnicas un 66.66% de la población objetivo a fin de recopilar información la cual será tabulada y analizada.

#### **4. EL MARCO TEORICO REFERENCIAL**

Como aporte significativo al marco teórico se pudo analizar una investigación administrativa realizada por los autores Zamorano Rosalía y Carranza María Teresa denominada Análisis de los Factores en la Toma de decisiones Estratégicas de los directores de las IES Públicas y Privadas.

Este trabajo realiza un análisis de las variables que intervienen en la toma de decisiones estratégicas en las instituciones de educación superior de siete universidades del estado de Querétaro y Guanajuato (México).

Dicha investigación ha planteado como problema, determinar los factores personales y organizacionales que influyen en el proceso de toma de decisiones de los directivos del IES. Considera que el sujeto que toma la decisión se ve influenciado por el contexto organizacional, una racionalidad limitada, y un ambiente de incertidumbre. Y ha definido como objetivo de la investigación: *“Determinar qué factores organizacionales e individuales son tomados en consideración por los directores de las IES en la toma de decisiones para favorecer el alcance de los objetivos en las instituciones de educación superior pública y privada”*.

Y así surge la pregunta: *“¿Qué factores organizacionales y personales ejercen mayor influencia en la toma de decisiones de los directores de las IES?”*

Para la hipótesis abordada: *“El proceso de toma de decisiones estratégicas está relacionado con factores propios de la organización y con factores personales o individuales de los directores de las IES públicas y privadas”*.

Las variables que se consideraron en el estudio son las siguientes: la variable dependiente es el proceso de toma de decisiones estratégicas y las independientes son los factores organizacionales y personales. Dentro de los factores organizacionales se consideraron los siguientes: los objetivos organizacionales, los objetivos académicos, los objetivos departamentales, el código de ética (ideario, valores); la centralización, descentralización (lugar donde se toman las decisiones); la cultura de participación (fomento a la participación); la normatividad (reglas, normas, reglamentos, políticas); la comunicación formal e informal, la comunicación de las decisiones, la efectividad en la comunicación, y la planeación.



Respecto a los factores personales, se consideraron los siguientes: los antecedentes personales (grado máximo de estudios, años de trabajo en las IES, puesto que ocupa), edad, género, experiencia, participación en la toma de decisiones (autonomía en la toma de decisiones y tipo de liderazgo), valores personales (éticos, culturales, políticos, económicos, religiosos), racionalidad (toma de decisiones basada en la experiencia, hábitos y costumbres), modelos (conocimiento y/o uso de modelos de toma de decisiones).

El objeto de estudio fueron siete instituciones de educación superior, cuatro públicas: la Universidad Autónoma de Querétaro, el Instituto Tecnológico de Celaya, el Instituto Tecnológico de Querétaro y la Universidad Tecnológica de Querétaro; y tres privadas: la Universidad Anáhuac de Querétaro, la Universidad del Valle de México Campus Querétaro y la Universidad UNIVER de Querétaro. Estas universidades atienden en su conjunto a 24 901 estudiantes en las carreras relacionadas con la ingeniería, las ciencias sociales, las ciencias de la conducta y las ciencias de la salud.

Utilizaron como técnica de recolección de datos el cuestionario con 74 preguntas cerradas, dos abiertas y cuatro demográficas. La muestra es probabilística, el error estándar es menor a .015, es decir, se buscó que, de 100 casos, la predicción fuera correcta 95 veces (Kerlinger, 2002).

Los autores consideran que la racionalidad no es el único factor que mueve la conducta y las decisiones también intervienen las regulaciones de la organización, procesos, procedimientos, hábitos, pasiones, costumbres, sentimientos, e inclusive intereses personales.

Dentro de los antecedentes observados, Zahedi (2006) considera que dentro del proceso decisorio debe existir una efectividad en el juicio, una cierta "habilidad" para pensar con acierto acerca de los problemas que se enfrentan, basado en la dialéctica.

"La tarea esencial de la administración es preparar las condiciones y los métodos organizacionales de operación, de modo que las personas puedan alcanzar sus propias metas de la mejor manera, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización" (Mc. Gregor, 1957).

"La lista de sugerencias de este autor (ibid., 1957) incluye delegación y descentralización, mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones directivas y la evaluación del desempeño ajustada a la consecución de los objetivos que los individuos se imponen. En este sentido, las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, los modos de comunicación, la estructura de la institución, la perspectiva, las expectativas, la motivación, el reconocimiento, los componentes del clima organizacional y seguramente muchos elementos más confluyen en el desarrollo de una organización".

Un buen líder es aquel que desarrolla valores y habilidades en los miembros de una organización y comparten la misma visión. (Sheard y Kakabadse, 2006)

Consideran que la participación en la toma de decisiones en las universidades favorece el desarrollo de capacidades en sus miembros y comparten una misma visión para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, Posner (1995)" ha examinado cuidadosamente en instituciones educativas la relación entre los valores personales y los

organizacionales, demostrando que los valores compartidos fomentan fuertes sentimientos de efectividad personal. Los valores promueven altos niveles de lealtad para con la organización; facilitan el consenso acerca de los objetivos organizacionales clave y de las personas interesadas en la organización; fomentan el comportamiento ético; promueven normas convincentes acerca de trabajar con ahínco e interesarse por los demás; reducen los niveles de tensión en el trabajo; alientan el sano orgullo en la organización, y fomentan el trabajo en equipo”.

Mc. Devitt (2007) define “los valores como: una convicción o creencia estable en el tiempo que conduce a un determinado modo de conducta o a una finalidad existencial”.

Se puede afirmar que los valores son aprendizajes relativamente estables en el tiempo que influyen en los modos de actuar y en la calidad del trabajo.

Para los directivos del IES los valores representan una norma sobre la cual basarán sus decisiones en favor de la organización, y de las personas que la integran.

Un elemento esencial en ese proceso de toma de decisiones es la estrategia.

En este sentido, Drucker (1974) explica la estrategia como: “el deber de pensar en la misión de la organización, es decir, hacerse la pregunta: ¿Qué es la organización y qué debería de ser? Esto debe llevar al establecimiento de los objetivos, el desarrollo de la estrategia, los planes, así como la toma de decisiones en el presente para los resultados de mañana. Obviamente, esto sólo puede hacerlo un órgano de la organización que pueda visualizarla por completo, y que

pueda distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados clave.”.

#### **4. EL MODELO MCKINSEY DE LAS 7-S**

El mayor aporte al marco teórico de la investigación realizada es la tesis final del grado académico de Magister en Administración de empresas denominado **El Modelo McKinsey de las 7-S** y su Aplicación a la empresa AGA enfoque en el Área de Operaciones comerciales cuyos autores son Viteri Villamar Claudio y Jaramillo Carlos.

En la misma se planteó como objetivo general “*Analizar, evaluar y formular recomendaciones para mejora de la empresa AGA (Linde Ecuador S.A, dedicada a la producción de gas industrial), aplicando el enfoque de las 7-S de McKinsey, con énfasis en el área de Operaciones Comerciales*”.

Y como uno de los objetivos específicos se planteó “Justificar la elección del enfoque McKinsey, describiendo en qué consiste y analizando cada uno de sus elementos:

Valores, Análisis FODA, Estrategias, Estructura, Talento Humano, Sistemas y Estilos de Liderazgo.

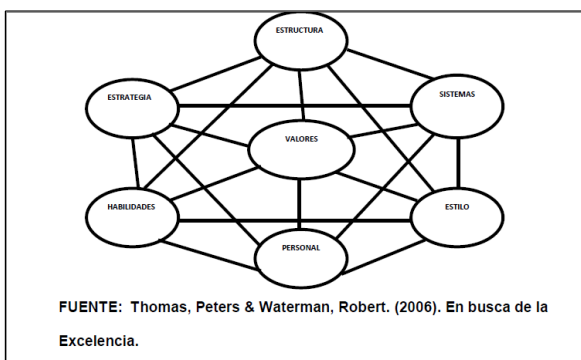
Se baso en este modelo por considerar que la compañía McKinsey & Cía. es una organización global, con más de 90 oficinas en 50 países, la más prestigiosa a nivel mundial que recluta a los mejores expertos para brindar el mejor asesoramiento integral a las empresas.

Según este enfoque, el Modelo de McKinsey está integrado por 7 elementos:

**1-Valores** (shares valúes): los valores compartidos son el corazón de la empresa, es lo que integra a sus miembros y los alinea

para ir en la misma dirección. En cualquier organización se debe definir la Misión (consiste en definir a que se dedicara la empresa), Visión (es la perspectiva que se tiene en el corto y largo plazo) y Objetivos internos y externos.

**2-Análisis FODA:** Resulta necesario definir dentro de los factores internos las fortalezas, y debilidades, y como factor externo las amenazas y oportunidades de una empresa analizando su entorno político, económico, social, cultural, ambiental y tecnológico.



El trabajo identifica como posible fortaleza: la posición de liderazgo en el mercado, una marca que tenga calidad, el conocimiento del producto o negocio (know how), contar con un capital propio, hacer constante innovación en los productos o servicios. Identifica como oportunidad la venta de una nueva línea de productos en el mercado existente o en nuevo mercado, a medida que culmina el ciclo de vida de un servicio o producto se puede reinventar nuevos productos o servicios o bien instalar nuevas plantas de producción destinadas a satisfacer a la demanda.

Las debilidades identifican como una debilidad la falta de capacitación de los recursos humanos, ausencia de tecnología de avanzada, la falta de motivación del personal, la ausencia de estudios de mercado. Y como amenaza la vincula a la competencia, aunque

considera que es una motivación para un proceso de mejora continua.

**3-Estrategia (Strategy):** considera a la estrategia como el camino a seguir para alcanzar los objetivos. Son planes que “debe hacer” una organización para atraer y mantener clientes y alcanzar sus metas y objetivos.

Según los autores la estrategia se encuentra condicionada por las cinco fuerzas de Michael Porter: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, y la intensidad de la competencia.

Existen obstáculos o barreras que dificultan el ingreso a nuevos mercados según lo sostiene Porter: las economías de escala, la diferenciación del producto o servicio, las necesidades de capital, desventajas en costos, el acceso a canales de distribución, y política del gobierno. Cada empresa debe definir su ventaja competitiva para poder competir en el mercado.

**4-Estructura (Structure)** es representada a través del organigrama. Distinguen dos tipos de estructuras: las tradicionales y las contemporáneas. Las tradicionales: funcional, divisional y por zonas

La estructura funcional: se origina en el principio de Henri Fayol “división del trabajo” donde las actividades se agrupan por funciones: comercial, financiero, técnico, seguridad, contabilidad y gerencial.

Estructura Divisional: se conforma con unidades de negocios independientes, cada división tiene un gerente que tiene autoridad y responsabilidad sobre su área, la casa matriz supervisa, coordina y controla las divisiones, brinda apoyo financiero y legal.

Estructura por zona geográfica: existe una casa matriz y sucursales en diversas zonas, al relacionarse las sucursales entre sí, se las llama clúster.

La estructura contemporánea: estructura de equipo, estructura matricial y de proyectos y Estructura sin límites.

La estructura de equipo es aquella donde hay una participación activa del equipo de trabajo quienes toman decisiones y son responsables cada uno en su área.

La estructura matricial y por proyectos está conformada por profesionales idóneos de diferentes áreas funcionales afectados a un proyecto en particular.

Estructura sin límites: no hay una línea de autoridad definida, pone como ejemplo una organización virtual formada por grupo de especialistas de tiempo completo para un proyecto en particular que se comunican por internet.

Identifican fuerzas que impulsan el cambio de la estructura en una empresa: innovación de productos y servicios, reducción de la incertidumbre, acumulación de la experiencia, cambios en la política de gobierno, entre otras.

### 5-Talento Humano (Staff)

Los recursos humanos constituyen fuente de ventaja competitiva y son la columna vertebral de la empresa.

Se menciona que las prácticas laborales de alto rendimiento son aquellas que mejoran el desempeño individual y organizacional y citan como ejemplo: equipos autodirigidos, toma de decisiones descentralizadas, programas de capacitaciones para desarrollar habilidades, conocimientos y capacidades, comunicación abierta, compensación basada en desempeño.

### 6-Sistemas y Procesos (Systems)

Definen como sistema un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para el logro de uno o varios objetivos. La empresa es un sistema abierto porque se ve influenciado por el entorno (clientes, competidores, proveedores, estado, tecnología) y dinámico porque está en continuo cambio, integrado por elementos o recursos: Humanos (accionistas, empleados, proveedores); materiales (activos fijos, inventarios); financieros (dinero, créditos); y tecnológicos (Internet).

En esa gama de relaciones se encuentran los Stakeholders son los grupos de interés que se vinculan con la empresa (estado, proveedores, clientes, empleados, comunidad).

Consideran además al sistema informático como parte de ese gran sistema organizacional.

Los datos cuando lo transformamos en información útil ayudan a tomar mejores decisiones a la alta gerencia.

### 7-Estilos de Liderazgo (Style)

Mencionan 5 habilidades que debe tener un buen líder para ser exitoso: desarrollar una red de fuentes de información, desarrollar una gerencia participativa, concentrarse en número limitado de cuestiones significativas, saber indicar la dirección que tomara la empresa, y hábiles para desarrollar oportunidades.

Hacen referencia a cuatro estilos de liderazgo:

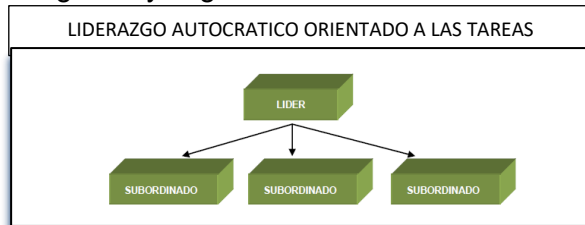
- el autocrático orientado a la tarea, da órdenes y espera su cumplimiento,
- el liderazgo democrático o participativo, involucra a subordinados en el proceso de toma de decisiones, facilita la

descentralización, y está orientado a los resultados.

- el transformacional son los líderes que motivan a sus seguidores a alcanzar resultados extraordinarios.
- el empowerment otorga poder de decisión a sus colaboradores en la toma de decisiones gerenciales como desarrollo de presupuestos, resolver problemas de calidad entre otros.

La empresa AGA S.A. tiene como pilares de valores la innovación para los clientes buscando agregar valor a los clientes externos, la pasión por la excelencia, y el empowerment a su personal, dándoles la posibilidad de realizar aportes y crecimiento.

Sus principios son la sustentabilidad, integridad y seguridad.



Cuentan con un código de ética que apoya su visión corporativa, sus valores y principios.

Entre sus estrategias se encuentran: enfoque al cliente, liderazgo visible, desarrollo del personal con programas de desarrollo gerencial, programas técnicos y de gestión, programas de postgrado y especializaciones; seguridad calidad y medio ambiente cuentan con normas ISO 9000-2008; gestión de procesos proyectos y riesgos, competencia funcional y técnica.

Las decisiones estratégicas en AGA S.A tiene un liderazgo centralizado en la alta dirección. En las decisiones tácticas y operativas su estilo de liderazgo es más bien participativo,

se consideran las opiniones de todos los involucrados.

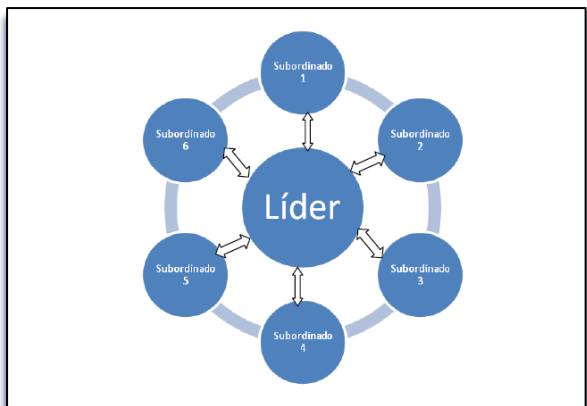
La comunicación es dinámica y transparente interna y externamente cuentan con dos revistas una local de publicación trimestral llamada “Entre nosotros” que es distribuida a



todos los funcionarios de la empresa y una publicación newsletter ejecutivo llamado “Liderando” revista regional destinada solo a gestores de cada organización local.

La comunicación externa es a través de su sitio web ([www.linde.com](http://www.linde.com) / [www.aga.com](http://www.aga.com) / [www.agalindehealthcare.com](http://www.agalindehealthcare.com)), además usan trípticos, brochures y anuncios en radios, prensa y televisión y convenios con universidades, donde los estudiantes reciben apoyo para sus proyectos y tesis.

En el website de AGA, el usuario podrá encontrar diferentes áreas como: “Contáctenos” (canal de comunicación que permite al usuario buscar informaciones, dar sugerencias, absolver inquietudes y solicitar



Del Estilo de Liderazgo Centralizado al Participativo

visitas) y “Últimas Noticias” (campo en el que la empresa informa al mercado noticias relevantes como campañas publicitarias, promociones y eventos. Cuenta con un centro de Atención al Cliente. - es un área que está a cargo de la atención telefónica, recibiendo solicitudes de información sobre productos y servicios, asistencia técnica, sugerencias y posibles reclamos.

Se planteo como Problema determinar los niveles de cumplimiento en procedimientos y estándares establecidos por la empresa y determinar los grados de satisfacción del cliente interno como externo.

El enfoque de investigación es de tipo cuantitativo utilizaron encuestas a 57 clientes internos (ejecutivos del área de operaciones comerciales) y externos (334 distribuidores continuos, clientes directos y retail). El muestreo es de tipo probabilístico. A los clientes internos les preguntaron sobre el clima laboral, cumplimiento de metas y objetivos. A los clientes externos le preguntaron grado de satisfacción, calidad del producto y servicio, precio, entrega oportuna entre otros.

El tipo de investigación es descriptiva y exploratoria en esta tesis. Han identificado dos tipos de variables una vinculada con el cliente interno y otra con el cliente externo.

“Las variables que tienen relación con el cliente interno son: calidad de productos y servicios, sistemas y procesos, mejoramiento continuo, clima laboral, enfoque al cliente externo, estructura alineada con las estrategias, motivación del trabajador, descentralización de tareas, comunicación interna, entrenamiento al personal”

“Entre las variables que tienen relación con el cliente externo son: satisfacción del cliente, calidad en productos y servicios, precios

convenientes, crédito ajustado a las necesidades del cliente, puntualidad en entregas, buena atención y efectivas comunicaciones con el cliente, eficientes procesos de facturación. Al analizar y evaluar estos dos tipos de variables se cumple con el objetivo de McKinsey, de monitorear que los procesos, políticas y procedimientos se ajusten a los estándares de la compañía”

En esta tesis toma como modelo de evaluación 7S McKinsey donde compara el desempeño deseado(estándar) con el desempeño real de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos para determinar los niveles de calidad de los productos y grado de satisfacción de los clientes, se tomaron acciones correctivas cuando muestren porcentajes significativos mayores al 5%.

### **Evaluación de los Valores, Código de Ética y FODA con concepto de Semáforo**

Se analizaron los resultados basándose en el Modelo de las 7 S utilizando el concepto de semáforo para calificar las variaciones, el color verde indica variaciones no son significativas y empresa está cumpliendo con sus objetivos y estándares, el color amarillo indica alerta o prevención y el color rojo indica que las variaciones son significativas y hay que tomar acciones correctivas.

La evaluación en cuanto a Valores, Código de Ética y análisis de FODA, muestran que no hay variaciones significativas, sin embargo, se recomienda una mayor difusión del Código de Ética mediante charlas y seminarios sobre este tema.

El semáforo en amarillo indica que, aunque existe el Código de Ética y valores en AGA, debe haber un mayor conocimiento del mismo por parte de los empleados de la Cía.

## 5. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, en la entrega de este primer aporte, desde el impacto del modelo de las 7 S de MC Kinsey en el contexto de las empresas recuperadas que operan como Cooperativas de Trabajo. A través de un análisis exhaustivo de cada uno de los elementos que componen este modelo — estrategia, estructura, sistemas, estilo, staff, habilidades y valores compartidos— se ha evidenciado cómo su implementación puede contribuir significativamente a la sostenibilidad y eficacia de estas organizaciones.

El enfoque cooperativo, al promover la participación activa de todos los socios en la toma de decisiones, se alinea con los principios de la 7 S, favoreciendo no solo un ambiente laboral más colaborativo, sino también una mayor adaptabilidad ante los desafíos del mercado. La sinergia generada por la integración de estos elementos permite a las empresas recuperadas optimizar sus recursos y fortalecer su identidad, lo que resulta fundamental en un entorno económico dinámico. Este enfoque no solo contribuye al éxito operativo de las cooperativas, sino que también fortalece su identidad colectiva y su compromiso con el desarrollo comunitario.

Asimismo, se destaca la importancia de los valores compartidos y de un liderazgo orientado al desarrollo humano, aspectos que son esenciales para fomentar la cohesión y el compromiso de los miembros de la cooperativa. El Modelo de las 7 S de Mc Kinsey fortalece las ventajas competitivas y mejora el desempeño organizacional de las empresas recuperadas.

En conclusión, el modelo presentado como parte del marco teórico enriquece la literatura ya existente sino que también ofrece

implicaciones prácticas para líderes y gestores de estas organizaciones.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

ANTOSZ MARÍA Y MERCHÁN N. (2016) Análisis de las Estrategias empresariales y de las TIC. 3CEmpresas.Edic N.º 25. Vol. 5. [file:///D:/Usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172%20\(5\).pdf](file:///D:/Usuario/Downloads/Dialnet-AnalisisDeLasEstrategiasEmpresarialesYDeLasTIC-5366172%20(5).pdf)

ANTIVERO J.A LOZANO L.N. (2005). El fenómeno de las Empresas Recuperadas por sus trabajadores “Origen, presente y futuro”. IV Jornadas de Sociología de la UNLP. La Plata Argentina. Recuperado de [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_e\\_ventos/ev.6607/ev.6607.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_e_ventos/ev.6607/ev.6607.pdf)

ATIENZO-MONTERO, P. & RODRÍGUEZ-PACHECO, A. (2018). “Empresas capitalistas versus cooperativas: análisis comparado de resultados económicos y financieros para España en 2008-2015”, Ciriec España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 93, 115-154, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.10730

CAMPOS GUTIÉRREZ L. (2012) Conectivismo como teoría de aprendizaje: conceptos, ideas, y posibles limitaciones Revista Educación y Tecnología N°1 Pag 119-122

CARRANZA DE LA GARZA M, T., ZAMORANO M. E., (2009). Análisis de los Factores en la Toma de Decisiones Estratégicas de los directores de las IES Públicas y Privadas investigación Administrativa. ISSN: 1870-6614, núm. 103, enero-junio, 2009, pp. 22-37 Escuela Superior de Comercio y Administración, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Unidad Santo Tomás Distrito Federal, México.

<https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045209002.pdf>

GIL F. G., RODRÍGUEZ GÓMEZ E., GARCÍA JIMÉNEZ. Metodología de la Investigación Cualitativa. Ediciones Aljibe. Granada (España). Recuperado de [https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez\\_gil\\_01.pdf](https://cesaraguilar.weebly.com/uploads/2/7/7/5/2775690/rodriguez_gil_01.pdf)

ETKIN J. R. (2017) Gestión de la Complejidad en las organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Ed. Granica. Bs As. México. Santiago. Montevideo.

MUSSIOLINI et al., (2016) La Acción de los trabajadores en las empresas recuperadas de la ciudad de Rio Cuarto. I jornadas Naciones de Investigación en Ciencias Sociales de la Un Cuyo. Universidad Nacional de Cuyo.

RUGGERI A., TRINCHERO H. (2009) Las Empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina. Programa Facultad Abierta Secretaria de Extensión Universitaria Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Bs As. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras. [https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las\\_empresas\\_recuperadas\\_autogestion\\_obrera\\_en\\_Argentina\\_y\\_America\\_Latina.pdf](https://www.recuperadasdoc.com.ar/Las_empresas_recuperadas_autogestion_obrera_en_Argentina_y_America_Latina.pdf)

TEVEZ A. N, (2010) Empresas recuperadas y cooperativas de trabajo. Ed. Astrea Bs As. Cap. IV Empresas recuperadas pág. 144-148.

VITERI VILLAMAR C. Y JARAMILLO C. (2013). El Modelo McKinsey de las 7-S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de Operaciones comerciales.

## ANEXOS

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
Valores y Código de Ética	Existe	100	100	0	NO
	Se Conoce	100	100	0	NO
	Se aplica	100	94	6	NO
Fortaleza	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Oportunidades	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Debilidades	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Amenazas	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO

*Evaluación de los Valores, Código de Ética y FODA con concepto de Semáforo*

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Calidad	100	98	2	NO
	Diversificación	100	98	2	NO
	Segmentación de Clientes	100	99	1	NO
	Diferenciación	100	98	2	NO
	Innovación	100	98	2	NO
	Puntualidad	100	91	9	NO
	Cobertura	100	70	30	SI
	Liderazgo en Costos y Precios	100	66	34	SI
	Enfoque al Cliente	100	90	10	SI
	Investigación y Desarrollo	100	98	2	NO
	Atención a Quejas Clientes	100	83	17	SI
	Fidelidad de Clientes	100	100	0	NO
	Servicio al Cliente	100	97	3	NO
	Políticas de Crédito	100	65	35	SI

*Evaluación de la Estrategia Competitiva con concepto de Semáforo*

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Administración Financiera	100	98	2	NO
	Reestructuración	100	97	3	NO
	Transferencia de Técnicas	100	98	2	NO
	Actividades Compartidas	100	98	2	NO
	Responsabilidad Social	100	98	2	NO
	Visión a L/Plazo.	100	97	3	NO
ESTRATEGIA E-BUSINESS	Existencia Sitio Web	100	100	0	NO
	Actualización y Mantenimiento Sitio Web	100	98	2	NO
	Ventas Online	100	40	60	SI
	Medios de Pagos Online	100	40	60	SI
	Servicio al Cliente	100	40	60	SI

Evaluación de la Estrategia Corporativa y E-Business con concepto de Semáforo

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRUCTURA	Existencia Estructura Funcional	100	100	0	NO
	Existencia Estructura Divisional	100	100	0	NO
	Existencia Estructura por Zonas	100	100	0	NO
	Existencia Estructura de Equipo	100	70	30	SI
	Existencia Estructura Virtual	100	90	10	NO
	Alineación con Objetivos y Estrategias	100	78	22	SI
	Grado de descentralización adecuado.	100	80	20	SI

Evaluación de Estructura con el concepto de semáforo

**ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA**

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
<b>TALENTO HUMANO</b>	Selección de Personal de Buenos Perfiles	100	95	5	NO
	Programa de Capacitación	100	72	28	SI
	Evaluaciones Periódicas	100	100	0	NO
	Promociones y Ascensos	100	95	5	NO
	Salarios Justos	100	50	50	SI
<b>LIDERAZGO</b>	Liderazgo Participativo	100	80	20	SI
	Buen Clima Laboral	100	96	4	NO
	Motivación al Personal	100	94	6	SI
	Buenas Comunicaciones	100	56	44	SI

Evaluación del Talento Humano y Liderazgo con el concepto de Semáforo

**ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA**

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
<b>SISTEMA S Y PROCESOS</b>	Tecnología de Punta en Sistemas Informáticos	100	62	38	SI
	Alta Tecnología en equipos de Fabricación	100	80	20	SI
	Eficiente Manejo de Inventarios	100	90	10	SI
	Mejora Continua	100	98	2	NO
	Aplicación ISO 22000	100	100	0	NO
	Diversificación e Innovación de Productos	100	98	2	NO
	Cadena de Valor	100	90	10	SI
	Impacto Ambiental	100	90	10	SI
	Servicio al Cliente	100	72	28	SI
	Tecnología en Comunicación	100	81	19	SI

Evaluación de Sistemas y Proceso con el concepto de Semáforo

## CONOCIENDO LA RED DE GRADUADOS<sup>1</sup>

### **DEVOTO, Paula Elena**

Contadora Pública  
Mediadora  
Especialista en Administración de Consorcios  
Maestrando en Gestión Pública  
Coordinadora de la Red de Graduados en Cs  
Económicas  
MP 1547 CP



<sup>1</sup> Red de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, fue aprobada por Resolución 204/22 del 24 de octubre del 2022

## RESUMEN

**E**l Programa Red de Graduados es una iniciativa creada por graduados en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, con la finalidad de constituir un espacio de participación activa, vinculación y articulación entre la Facultad, los Graduados y la Sociedad.

La creación de la Red de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.Na.M., se basa en el desafío de promover un claustro graduado con un rol activo, continuo, de participación en acciones que revaloricen y renueven el sentido de pertenencia en la Facultad, así como también acercar propuestas institucionales que promuevan la mejora continua de la Casa de Altos Estudios.

En este espacio de la Revista E-KO-DIVULGANDO como parte también del colectivo de matriculados, consideramos oportuno dar difusión de los alcances y actividades que venimos desarrollando desde la RED, invitando a los colegas a ser parte de la misma.

## PALABRAS CLAVES

---

Ciencias Económicas – Red - Graduados

## **CÓMO SURGE LA RED DE GRADUADOS DE LA FCE - UNaM**

La Red de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, fue aprobada por Resolución 204/22 del 24 de octubre del 2022; es una iniciativa de los graduados en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, con la finalidad de constituir un espacio de participación activa, de vinculación y articulación entre la Facultad, los Graduados y la Sociedad.

A la vez, la Red busca plantear una estructura flexible y abierta, a nuevos intereses que vayan surgiendo entre los graduados, por lo que cada espacio que la compone pueda crecer, desarrollarse, articularse con otros núcleos e instituciones y sumar nuevos ámbitos de inquietud y accionar.

La Red, se propone promover la participación de los profesionales graduados a partir de programas y actividades que fortalezcan las instancias de formación, desempeño profesional y desarrollo institucional, y que favorezcan la retroalimentación continua de conocimientos y prácticas entre los graduados, los demás miembros de la comunidad universitaria y la sociedad en virtud de garantizar el proceso de comunicación sectorial y con la sociedad: abarcando un plano formativo, social, laboral, de promoción, de valores y beneficios, a la Facultad, a los Graduados y a la Sociedad toda.

La creación de la Red de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM, se basa en el desafío de otorgarle a la persona del “graduado” un rol activo, continuo, de manera de participar en acciones que revaloricen y renueven el sentido de pertenencia en la Facultad, así como también acercar propuestas



institucionales que promuevan la mejora continua de la casa de Altos Estudios.

## MISION Y VISION

La RED tiene como **Misión:** *“Crear un espacio de participación activa de los Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas, fortaleciendo, acompañando, conteniendo al profesional, guiando, articulando, creando redes de formación, capacitación, actualización, innovación, en pos y para los graduados, como así también estudiantes próximos a su graduación y a la Facultad de Ciencias Económicas como institución, trabajando en mantener y enaltecer el prestigio de la misma”.*

Y en lo que hace a su **Visión**, el documento de creación, expresa que, a través de la creación y ejecución de programas y actividades, se pretenden *“desarrollar acciones tendientes a crear encuentros de participación e involucramiento según el interés, en diferentes áreas de desempeño profesional de los graduados”.*

Como así *“generar las continuas herramientas innovadoras destinadas al mayor desarrollo del profesional y su vinculación e intercambio de beneficios entre la Red de Graduados, la Facultad y la Sociedad, forjando de esta manera impacto social, a través de acciones de responsabilidad social.*

## OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROGRAMA

En cuanto a los **objetivos** que se propone el programa se encuentran:

- Generar un espacio de encuentro, vinculación y trabajo en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas,

propiciando la generación de estrategias de mejoras en el ámbito académico y la sociedad, y de intercambio de beneficios constante entre la Red, la Facultad y la Comunidad.

- Fomentar y generar programas para el apoyo económico a los fines de acompañar la realización y sostenimiento de las diferentes actividades realizadas en la Facultad de Ciencias Económicas tanto por graduados, como por los miembros de los demás claustros.

- Promover el fortalecimiento de la práctica laboral en relación de dependencia, o en carácter de cuentapropista, de los graduados

- Promover la participación de los graduados en programas de capacitación para la actualización y el perfeccionamiento académico, seguimiento y formación a los estudiantes, graduados y la población en general, a través de un sistema de capacitación y mentoría, que promueva la participación de los graduados en estas instancias y que acompañe y complemente las diversas estrategias implementadas por los diferentes ámbitos institucionales de apoyo al estudiante.

- Convertir a la Red en canal de comunicación y difusión de las actividades, iniciativas y oportunidades laborables, tanto en el ámbito público como privado.

- Promover la integración de los graduados en las actividades de la Facultad, tanto en las de formación, pasantías y prácticas profesionales supervisadas, como de investigación, extensión, y de desarrollo profesional.

- Promover actividades culturales, sociales, solidarias y de responsabilidad social.



- Acompañar el fortalecimiento del perfil profesional del graduado, desarrollando acciones vinculadas a la promoción de habilidades blandas, de autogestión y de perfeccionamiento y actualización en la práctica profesional.

Y en relación a los Componentes, el documento expone como tales a:

- Capacitaciones y acompañamiento técnico a estudiantes, graduados y comunidad en general
- Sistema de padrinzgos y ayudas estudiantiles, profesionales e institucionales, a los fines acompañar las trayectorias académicas y el fortalecimiento institucional
- Encuentros en espacios tipo club, conversatorios, talleres, jornadas y congresos, y actividades diversas de formación técnica y recreación

- Espacio de vinculación y comunicación para los graduados.

### **SISTEMA DE PADRINAZGOS Y AYUDAS ESTUDIANTILES, PROFESIONALES E INSTITUCIONALES PARA ACOMPAÑAR LAS TRAYECTORIAS ACADÉMICAS**

La Red de Graduados, junto a otras instituciones de orden público o privado, con quienes se realizaron alianzas estratégicas, buscó fomentar la permanencia de los estudiantes de las distintas carreras y niveles, evitando la deserción de los mismos.

En una primera etapa se realizó:

- Diagnóstico de la situación socio-económica de los estudiantes: tomando como población sujeta a aquellos que están residiendo en albergues estudiantiles y

otros, con situaciones de riesgos o que pertenecen a estratos socioeconómicos menos favorecidos.

- Elaboración de un listado de estudiantes: ordenados por grado de necesidad, para ser incluidos en este componente.

La Red organizó un equipo de trabajo, para la vinculación y acción de cada uno de los actores de este componente, el predio de Albergues, está formado por casas destinadas a estudiantes de entre 4 a 6 personas, arrojando en un primer relevamiento las necesidades que se buscó cubrir y en una segunda etapa, se asignó padrinos acompañantes, con quienes se realizaron operativos de entrega de alimentos no perecederos, elementos de limpieza, y repelentes. Se realizaron entregas por mes, en casas de estudiantes relevados; así como también se compartieron tardes de escucha activa entre los estudiantes y los padrinos.



Otras acciones que se realizaron; se logró la mejora de la conectividad que funcionaba en el complejo. En esta instancia, la RED, padrinos, junto organismos públicos en conjunción con las autoridades de la FCE trabajaron a través de reuniones y

solicitudes en pos de los estudiantes que más nos necesitan.

## **SISTEMA DE FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS: PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO PARA EL TRABAJO**

El sistema de fortalecimiento de competencias, es un programa de entrenamiento para el trabajo; componente de un Plan Capacitaciones continuas, destinado a dos poblaciones:

- a) Estudiantes avanzados de la FCE-UNaM de cualquiera de las carreras que se ofertan en la mencionada casa de estudios;
- b) Graduados de la FCE-UNaM.

Dichas capacitaciones se diseñan con base en los siguientes ejes como módulos de Formación:

- 1.- Habilidades blandas
- 2.- Nuevas tecnologías aplicadas al trabajo en Ciencias Económicas
- 3.- Primeros pasos en el mundo laboral

Para llevar a cabo las distintas capacitaciones, la RED desarrolló alianzas estratégicas con diferentes actores de la sociedad, tanto públicos como privados, además de impulsar a otros graduados a realizarlas.

Es así que, en el primer año, se trabajó en propuestas de capacitación junto a **Silicon Misiones**, una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria de la Provincia de Misiones donde la tecnología y la innovación son el eje principal en la búsqueda del desarrollo económico y formación de talentos: el programa de

capacitación llevado a cabo buscó brindar herramientas y conocimiento de innovación en:

- Diseño de marca: que tener en cuenta para posicionar mi marca y promocionarla en las redes.
- Tips para fotos.
- WhatsApp business: concepto, beneficios, utilidades y aplicación de perfil, armado de catálogo.
- Uso de redes sociales: cuáles redes sociales existen, para que publicó. Uso de Instagram: Publicaciones. Armado de Reels.
- Inteligencia artificial concepto y usos de la IA en un emprendimiento.
- Taller de Creación y optimización de un perfil desde el Curriculum Vitae,
- Construcción de Red de Contactos,
- Branding personal,
- Búsqueda de empleo y oportunidades laborales
- Herramientas y funciones avanzadas de LinkedIn,
- Mejoramiento de práctica y consejos profesionales a los recientes graduados a la



hora de desarrollarse profesionalmente optimizando el perfil de cada uno.



En la continuidad de las capacitaciones, se llevaron a cabo en conjunto con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, entre las que se encuentran:

- Sistema Registral y Facturación, realizado en las instalaciones del Consejo.
- Introducción a la Oratoria, con el objetivo de potenciar y /o desarrollar habilidades para la Oratoria,
- Marketing Profesional.
- Impuesto a las Ganancias,
- Participación en la Expo Posgrados 2024
- Además de las acciones en conjunto llevadas a través de la **Comisión de Educación del CPCE Misiones**.

En el camino de afianzamiento de la RED, se fueron llevando a cabo otras capacitaciones junto a:

- La **Agencia Tributaria Misiones**, en conjunto con el **Centro de Estudiantes de la FCE** y la **Secretaría de Bienestar Estudiantil**, en particular la temática alcanzó a un ciclo de capacitaciones sobre Impuestos sobre los Ingresos Brutos,

Impuestos y Tasas Provinciales, Billeteras virtuales, Pagos a Cuenta y Retenciones. La particularidad que tuvieron estas capacitaciones es que fueron realizadas por profesionales graduados en nuestra casa de estudios, la FCE – UNaM, dirigidas a profesionales y estudiantes avanzados.

- El **Fondo de Crédito Misiones**, otra institución con la que se sumaron charlas sobre financiamiento y acompañamiento al graduado con el fin de lanzarse al plano laboral independiente.
- **Conversatorios**: Ciclo de charlas que se fueron realizando en virtud de temas de selección por parte de los integrantes de la RED, a los mismos se sumaron: la **Fundación ADEMI, Ateneo Misiones, la Oficina de Oportunidades Laborales** de la FCE - UNaM, con quienes participamos de la promoción de puestos de trabajos para los profesionales graduados, y la **Agencia Universitaria Posadas**, entre otros.

Se sumaron al Plan de Capacitaciones: profesionales graduados en la FCE que componen la RED; quienes desarrollaron temas como: Monotributo; Liquidación de Sueldos y Jornales, y Rol y Relevancia en el Sistema de Pasantías, Inteligencia Artificial



aplicada a las profesiones de las Ciencias Económicas, Conversatorio sobre Innovación Financiera, entre otras charlas.

Asimismo, a lo largo de estos dos años, se realizaron acciones que se diseñaron con otras Facultades, tal es el caso de la **Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales** (UNaM), sumando a los cursos-talleres a los estudiantes avanzados de la carrera del Profesorado de Ciencias Económicas y de la carrera de Comunicación Social.

El Plan de Capacitaciones, de la RED de Graduados de la FCE-UNaM, se completó con el desarrollo de cursos, charlas, conversatorios, entre otros, en forma conjunta y en articulación, con otros programas de la mencionada casa de estudios, así como también sumando como población objetivos al Público en general, interactuando con alumnos avanzados y graduados de otras Facultades de la UNaM, con interés en los temas a desarrollar

Entre las actividades realizadas estos dos primeros años, podemos mencionar:

- Participación en cada edición de **“Expo Posadas Ciudad Universitaria”**: La misma se lleva a cabo en la Ciudad de Posadas, para dar a conocer a los estudiantes secundarios de las posibilidades de estudios superior en la ciudad, acudiendo, no sólo colegios secundarios de la ciudad, sino también del interior de la Provincia.
- Presencia en el **Stand de la FCE-UNaM**, donde miembros de la Red de Graduados asesoraron y dieron a conocer la oferta académica de la FCE, junto al grupo de estudiantes y otros programas de la Secretaría de Extensión.

➤ Participación en las **Jornadas Regionales de Emprendedurismo**, las mismas son llevadas a cabo por el equipo de la **Incubadora de Emprendimientos de Bases Sociales de la FCE (INCUBAS)**. En estas Jornadas se desarrollan paneles de capacitación, de exposición de casos modelos y espacio de networking para fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos. En cada encuentro, a lo largo de estos años, la RED participó en las mesas de asistencia técnica, con asesoramiento para los emprendedores, y promoviendo el acompañamiento desde los graduados a cada emprendedor, buscando el fortalecimiento del esquema graduado-emprendedor.

➤ En el ámbito social: la RED realiza cada año la **“Celebración de Reencuentro de Graduados”** en el marco de la semana del **Graduado en Ciencias Económicas**, donde se llevan a cabo reuniones en tardes de vivencias compartidas, experiencias de vida, anécdotas, momento de agasajo y brindis; donde lo esencial en estas celebraciones son el reconocimiento a ex docentes, ya jubilados, a Graduados de 20 y 25 años de serlo, homenajes para quienes no se encuentran en este plano; con la presencia de Graduados de toda la Provincia con sus familias, y a quienes se convoca a formar parte de nuestra querida Red, en la vuelta a la comunidad universitaria.

➤ Promoción y Convocatoria a graduados de las Carreras de pregrado, grado y postgrado, a ser parte de la RED, a través de Formulario Virtual.

➤ Participación en cada una de las actividades desarrolladas por la FCE, dada su dependencia de la Secretaría de Extensión y Posgrado, conformando así ese

sentido de pertenencia a la facultad, que cuando se termina la carrera, muchas veces se pierde.

## **REFLEXIONES FINALES**

Hace años, muchos de quienes hoy conformamos el gran grupo de graduados y matriculados como profesionales en ciencias económicas, comenzábamos una carrera universitaria con grandes sueños y expectativas.

Hoy, nos encontramos para conmemorar el haber alcanzado esos sueños y logros, recordando los desafíos superados y celebrar el impacto que hemos tenido en el mundo de las Ciencias Económicas.

También durante estos años, hemos sido testigos de cambios significativos en el panorama económico global. Desde la crisis financiera hasta el rápido avance de la tecnología, hemos tenido que adaptarnos y reinventarnos constantemente para mantenernos con las demandas del mercado laboral.

Pero a pesar de los desafíos, nuestra formación en Ciencias Económicas nos ha brindado las herramientas necesarias para comprender y analizar los fenómenos económicos que afectan a nuestra sociedad. Hemos sido capaces de tomar decisiones informadas, asesorar a empresas y gobiernos, y contribuir al desarrollo económico de nuestros países.

En cada encuentro de la **RED de Graduados de la FCE**, rendimos homenaje a todos aquellos profesores que nos guiaron en este camino. Su dedicación y pasión por la enseñanza han sido fundamentales para nuestro éxito.

Como graduados de Ciencias Económicas, tenemos una responsabilidad especial en el mundo actual y donde nuestro conocimiento y experiencia nos permiten abordar los desafíos culturales, sociales y económicos con una perspectiva única. Debemos utilizar nuestras habilidades para promover la equidad, la sostenibilidad y el desarrollo inclusivo en nuestras comunidades.

A medida que miramos hacia el futuro, debemos recordar que el aprendizaje continuo es crucial en nuestra profesión. El mundo económico está en constante evolución, y debemos mantenernos actualizados y adaptarnos a los cambios para seguir siendo relevantes. Nuestros logros como profesionales individuales son también un testimonio de nuestra fuerza colectiva.

Por ello, desde este espacio, los invitamos a que sigamos trabajando juntos, apoyándonos mutuamente y demostrando al mundo el valor de nuestra formación en Ciencias Económicas.

Somos generaciones de graduados que han llegado a las aulas de la FCE de la UNaM, de distintos lugares de la provincia, que hemos recorrido cada espacio con la esperanza de un futuro. Por eso hoy, seguimos creyendo en la Educación Pública y acompañamos a la Universidad, hoy más que nunca, desde otro lado, para que las próximas generaciones sigan siendo educadas y formadas en respeto, en calidad y de forma gratuita, con una educación que tome como base a los derechos humanos, la diversidad y la vida democrática.



---

## **INTEGRANTES Y CONTACTOS**

---

La **Mesa Fundadora** de la RED de Graduados de la FCE UNaM está conformada por: Cra. Patricia Figueredo, Cra. Ma. Silvia DeFrance, Cra. Paula Devoto, Cr, Gerardo Rojas, Cr, Miguel Lopez, Cr. Omar Lemes, Cr. Lucio Romero, Cr. Victor Alvarenga, Cr. Sergio Alderete, Cra.Perla Dieminger

**Autoridades Actuales:** El día 23 de noviembre por Disposición N°1116-22, el Decano de la FCE UNaM Designa las autoridades del Programa Red de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas:

**COORDINADORA GENERAL:** Cra. Paula Elena Devoto, y

**SECRETARIO:** Cr. Omar Alcides Lemes.

### **Contactos:**

Instagram: redde\_graduados

Correo electrónico:  
[red.graduados@fce.unam.edu.ar](mailto:red.graduados@fce.unam.edu.ar)

Facebook: Red Graduados FCE UNaM