

LA SECUENCIA CONTABLE E INDICADORES DE DESEMPEÑO INTEGRANDO CUATRO SECTORES QUE INCIDEN EN LA ECONOMÍA¹

C.P M.P N° 1016 **Mariana Edith SCLEPEK**

Contadora Pública

mariana.sclepek@sclepekyasoc.com



C.P M.P N° 3485 **Gabriel Nicolás TRUQUIN**

Contador Público CPCEM

gabrieltruquin@hotmail.com



¹ Universidad de la Cuenca del Plata — Facultad de Ciencias Económicas y Ambientales — Sede Posadas
Proyecto aprobado por Disposición N° 392/25 — Período: junio 2025 – junio 2027

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo central formular un cuadro de mando que permita analizar, a través de indicadores de desempeño, la gestión de entes bajo una mirada contable cuatridimensional. El modelo articula cuatro actores institucionales del sistema económico de la Provincia de Misiones: empresas productivas, bancos comerciales, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y la Agencia Tributaria de Misiones (ATM). A partir de la constatación de un vacío en la literatura contable provincial, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a estudiantes avanzados de la carrera Contador Público de la UCP, cuyos resultados validaron la pertinencia del enfoque. Sobre esa base se desarrolló la secuencia contable de los cuatro sectores y se identificaron indicadores de gestión representativos de cada uno. El presente artículo expone los avances alcanzados, que incluyen la formulación de los indicadores, sin incluir aún el tablero de mando cuyo diseño se encuentra en curso.

PALABRAS CLAVES

Cuadro de mando - Indicadores de gestión - contabilidad cuatridimensional - evaluación crediticia

1. INTRODUCCION.

La contabilidad ha evolucionado desde enfoques meramente registrales hacia modelos analíticos, estratégicos y

multidimensionales. Kaplan y Norton (1992) introdujeron el Cuadro de Mando Integral como herramienta que traduce la estrategia organizacional en indicadores financieros y no financieros; Horngren (2001) y Anthony (1988) contribuyeron a ampliar el campo hacia dimensiones no financieras. En Argentina, la base teórica está normada por las Resoluciones Técnicas de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, y la contabilidad pública atraviesa un proceso de modernización que mejora la calidad de información disponible para todos los actores del sistema (Pintos, 2025).

En la Provincia de Misiones existía un vacío investigativo significativo: la ausencia de estudios que vincularan contablemente a los cuatro grandes actores del sistema económico provincial —empresas, bancos comerciales, Banco Central y organismos tributarios provinciales— en un modelo integrado con indicadores de desempeño transversales. Los antecedentes disponibles se concentraban en informes productivos sectoriales (IPEC, 2018; Ministerio de Economía de Misiones, 2023) sin integrar la perspectiva contable de los cuatro sectores institucionales.

El presente trabajo es un avance del proyecto de investigación aprobado por Disposición N° 392/25 (UCP, 2025–2027). Expone el proceso seguido desde la identificación del vacío hasta la formulación de los indicadores de gestión, etapa en la que se encuentra actualmente la investigación.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Formular un cuadro de mando que permita analizar, a través de indicadores de

desempeño, la gestión de entes bajo una mirada contable cuatridimensional.

2.2. Objetivos Específicos

1. Medir la gestión financiera de empresas que utilicen el crédito bancario como modo de financiación de su capital de trabajo.
2. Establecer indicadores de gestión de las empresas —sobre todo financieros— para poder interrelacionarlos con los demás entes.
3. Analizar los estados contables de entidades financieras y del Banco Central para establecer cuánto impacta en las empresas las políticas financieras o comerciales y, en el caso del Banco Central, las decisiones monetarias.
4. Analizar los presupuestos del gobierno y su relación con el Banco Central y a través de este con los bancos comerciales y las empresas, desde el punto de vista de las políticas económicas aplicadas para la expansión del PBI.
5. Definir por lo menos cinco indicadores representativos de la gestión cuatridimensional económicos, financieros y de calidad.
6. Desarrollar planillas o simuladores que faciliten la toma de decisiones oportuna en cuestiones crediticias o de inversión.

3. 3. MARCO TEÓRICO

3.1. El vacío en la literatura y la contabilidad cuatridimensional

La revisión bibliográfica confirmó que no existe literatura consolidada que aborde la contabilidad desde una perspectiva cuatridimensional aplicada a los cuatro sectores institucionales en forma integrada. Esta brecha es la que justifica la investigación. La contabilidad multidimensional, entendida como la clasificación y análisis de transacciones según múltiples atributos —entidad, ubicación, cliente, producto, riesgo— permite una mayor trazabilidad y capacidad analítica que el modelo de plan de cuentas rígido (Kaplan y Norton, 1992). Aplicada al ecosistema provincial, esta lógica se expresa en cuatro dimensiones institucionales que interactúan permanentemente:

- Las empresas como unidades productivas demandantes de crédito y sujetas a carga tributaria.
- Los bancos comerciales como intermediarios financieros regulados que evalúan el riesgo de las empresas.
- El BCRA como autoridad monetaria que condiciona tasas, encajes y criterios de clasificación.
- La ATM como recaudador provincial y condicionador del entorno fiscal de todos los actores.

3.2. El cuadro de mando como instrumento integrador

El objetivo general de esta investigación determina que los indicadores de gestión y la contabilidad cuatridimensional no son ejes separados: el cuadro de mando es el instrumento que los integra. Los indicadores son las métricas; la mirada cuatridimensional es el marco institucional que les da sentido. Un indicador de endeudamiento de una empresa no puede interpretarse

correctamente sin considerar el contexto de tasas del BCRA, la regulación bancaria y la carga fiscal de la ATM.

Myers (2001) sostiene que la combinación entre deuda y patrimonio determina el nivel de riesgo y crecimiento de una empresa. Newton (2021) enfatiza que los estados contables permiten interpretar la liquidez, rentabilidad y estabilidad económica. Rajan y Zingales (1995) demuestran que las empresas optan por deuda bancaria cuando la rentabilidad esperada supera el costo financiero. Blanchard y Leigh (2013) señalan que la interacción entre política fiscal y monetaria incide sobre el crecimiento y la estabilidad del sistema financiero. Estas contribuciones sostienen teóricamente el modelo propuesto.

3.3. Regulación crediticia: la enseñanza de las hipotecas subprime

La crisis financiera de 2008 iluminó el marco teórico desde la experiencia. Entre 1990 y 2007, el sistema bancario estadounidense otorgó hipotecas subprime a deudores sin capacidad de pago demostrable, transfiriendo el riesgo mediante instrumentos derivados (MBS). El resultado fue el colapso del sistema financiero global (U.S. Financial Crisis Inquiry Commission, 2011). La lección es directa: no se puede prestar sin evaluar riesgos. Esta constatación refuerza la pertinencia de construir indicadores sólidos y contextualizados, que es precisamente el núcleo del modelo propuesto.

En Argentina, el BCRA obliga a los bancos a: analizar capacidad de pago, consultar la Central de Deudores, evaluar el endeudamiento total, verificar el destino del crédito, evaluar garantías y cumplir normativas KYC/AML (BCRA, s.f.). Estas exigencias constituyen el marco regulatorio

dentro del cual se insertan los indicadores del cuadro de mando.

4. METODOLOGÍA

La investigación adopta un enfoque cuantitativo-exploratorio con componentes simulativos y empíricos. El tipo de estudio es descriptivo-explicativo: descriptivo para identificar y caracterizar los indicadores de gestión en cada ente individualmente; explicativo para analizar cómo estos sistemas han evolucionado y se han interrelacionado.

Elemento	Descripción
Tipo de estudio	Descriptivo-explicativo, con simulación contable
Método	Cuantitativo con validación empírica
Técnica principal	Encuesta estructurada Likert 1–5 + análisis de EECC reales
Unidad de análisis	Cuadro de mando y matriz de índices ponderados
Área de estudio	BCRA, bancos con presencia en Misiones, empresas misioneras, ATM
Muestra	25 estudiantes avanzados de Contador Público (UCP) + taller con profesionales

5. ANTECEDENTES Y ESTADO DEL ARTE

El relevamiento bibliográfico previo a la investigación confirmó dos brechas:

5.1. Vacío en contabilidad cuatridimensional

No se encontró bibliografía consolidada que abordara la contabilidad desde una perspectiva cuatridimensional aplicada a cuatro sectores institucionales de forma integrada para el contexto de Misiones. Los estudios disponibles abordan cada actor de forma aislada: informes productivos sectoriales (IPEC, 2018; Ministerio de Economía de Misiones, 2023), análisis

financieros de empresas individuales, o estudios sobre la regulación del BCRA, sin integrar la perspectiva contable de todos los sectores.

Esta constatación es el punto de partida del trabajo: el vacío no es casual sino estructural. La contabilidad tradicional enseña a analizar a cada ente por separado, sin herramientas que permitan ver cómo la gestión de uno impacta sobre los demás. La investigación nace para cubrir esa brecha.

5.2. Vacío en determinación de crédito máximo por índices

La literatura contable presenta amplia documentación sobre liquidez, rentabilidad, endeudamiento y rotación, pero no modelos que vinculen estos índices con la determinación del monto máximo de crédito otorgable considerando simultáneamente a los cuatro actores institucionales. Este segundo vacío define el segundo aporte del trabajo.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Este punto expone el proceso real de la investigación, en el orden en que fue ejecutado: la constatación del vacío, la encuesta de validación, el desarrollo de la secuencia contable por dimensión institucional y la formulación de indicadores. Todo responde al objetivo general: formular un cuadro de mando con indicadores de desempeño bajo una mirada cuatridimensional.

6.1. Constatación del vacío: el punto de partida

La primera tarea fue verificar que no existía un modelo integrado previo. Se realizaron búsquedas en repositorios académicos

nacionales e internacionales, en publicaciones de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas y en informes provinciales. El resultado confirmó lo esperado:

- No existe bibliografía que aborde la contabilidad cuatridimensional aplicada a los cuatro sectores institucionales de Misiones en forma integrada.
- Los antecedentes disponibles son sectoriales y aislados: informes foresto-industriales, yerbateros, tabacaleros y turísticos, sin perspectiva contable transversal.
- La ATM, como actor contable propio, no había sido vinculada en la literatura a los demás sectores mediante indicadores comunes.

marco teórico como los instrumentos de medición.

6.2. Encuesta de validación: ¿el enfoque es pertinente?

Una vez identificado el vacío, la pregunta fue: ¿tiene sentido proponer un modelo cuatridimensional para el contexto académico y profesional misionero? Para responderla, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada con escala Likert (1–5) a 25 estudiantes avanzados de la carrera Contador Público de la Universidad de la Cuenca del Plata, seleccionados por su formación contable previa. También participaron profesionales del Taller de Indicadores y Toma de Decisiones.

El cuestionario evaluó la claridad del modelo propuesto, el aporte conceptual de cada



Esta constatación no solo justificó la investigación, sino que delimitó su alcance: el trabajo debía construir desde cero tanto el

dimensión, su aplicabilidad práctica y su potencial pedagógico. Los resultados fueron:

Dimensión evaluada	Media	D.E.
Comprensión del circuito contable cuatridimensional	4,3	0,6
Aporte de la mirada cuatridimensional	4,8	0,3
Aplicabilidad práctica en análisis crediticio	4,2	0,7
Valor pedagógico para la formación	4,6	0,4
Relevancia para el contexto misionero	4,4	0,5
Innovación respecto a modelos tradicionales	4,9	0,2

Los comentarios abiertos destacaron: la utilidad del modelo para comprender operaciones complejas, la relevancia de integrar variables institucionales y la novedad del enfoque para el análisis crediticio contextualizado. Estos resultados validaron la pertinencia del enfoque y habilitaron la siguiente etapa: el desarrollo de la secuencia contable por actor.

6.3. Nacimiento de la contabilidad cuatridimensional: la secuencia por actor

Con el vacío constatado y el enfoque validado, la investigación se orientó a construir la secuencia contable de cada uno de los cuatro actores del sistema. Este proceso es el núcleo de la contabilidad cuatridimensional: cada actor tiene su propia lógica contable, y el valor del modelo reside en mostrar cómo esas lógicas se interconectan.

6.3.1. Primera dimensión: las empresas misioneras

El relevamiento empresarial buscó estados contables de empresas con presencia en Misiones. De seis empresas relevadas, se obtuvo información completa de Arauco S.A. y Papel Misionero (Arcor S.A.I.C.). Las demás —González Automotores S.A., Fundación Grupo London Supply, Las Marías S.A. y Cooperativa Santo Pipó (Piporé)— no presentaban EECC públicamente disponibles.

El análisis de las empresas disponibles permitió calcular los indicadores financieros

que luego alimentan el cuadro de mando. La secuencia contable empresarial incluye la relación con el sistema bancario mediante el crédito, registrado así desde la empresa:

Concepto	Debe	Haber
Banco cta. cte. (A+)	xxx	
Intereses neg. a devengar (rP)	xxx	
A: Préstamo Banco (P+)		xxx

El devengamiento periódico de intereses y el pago de cuotas completan la secuencia. Desde la mirada cuatridimensional, estos asientos no son registros aislados: se corresponden simétricamente con los registros del banco comercial, creando el primer nexo del modelo.

Arauco S.A. mostró en su balance al 31/12/2025 una tabla de evolución de préstamos bancarios con saldo inicial de MU\$S 1.151.023, obtención de nuevos préstamos por MU\$S 961.136, pagos por MU\$S 850.800 y saldo final de MU\$S 1.256.166; demostrando una relación activa y relevante con el sistema financiero.

6.3.2. Segunda dimensión: los bancos comerciales

Los bancos comerciales son la bisagra del modelo cuatridimensional: reciben regulación del BCRA, otorgan crédito a las empresas y acreditan los tributos recaudados por la ATM. Su secuencia contable muestra cómo una misma operación genera registros en múltiples actores.

Al otorgar un préstamo de \$10.000.000 (TNA 48%, a 12 meses) a una empresa, el banco registra:

Concepto	Debe	Haber
Créditos por préstamos a clientes (A+)	10.000.000	
A: Depósito en cta. cte. del cliente (P+)		10.000.000

El devengamiento mensual de intereses (\$10.000.000 × 48% / 12 = \$400.000) constituye el resultado financiero del banco y, simétricamente, el gasto financiero de la empresa. Esta correspondencia es la expresión contable más directa del modelo: un mismo hecho económico se registra de distinta manera en dos haciendas distintas.

El encaje bancario agrega una tercera hacienda al vínculo. Cuando el BCRA fija un encaje del 20% sobre depósitos de \$100.000.000:

Concepto	Debe	Haber
Encajes en BCRA (A restringido)	20.000.000	
A: Banco cta/cte (A-)		20.000.000

Para el banco, el encaje es un activo restringido (sigue siendo propietario del dinero pero no puede usarlo libremente). Para el BCRA, ese mismo monto es un pasivo en su balance. Este registro cruzado conecta a la segunda y tercera dimensión del modelo.

El análisis de PSA Finance Argentina (entidad vinculada a BBVA Argentina, ejercicio 2024) reveló: ingresos financieros de \$81.132.044 miles, margen bruto de intermediación de \$30.662.308 miles, índice de endeudamiento de 4,53 y liquidez corriente de 1,41. Estos indicadores confirman que los ratios de entidades financieras deben interpretarse dentro del contexto regulatorio del BCRA y no de forma aislada.

La normativa del BCRA también exige la previsión por incobrabilidad, que conecta al banco con el riesgo crediticio de las empresas:

Concepto	Debe	Haber
Deudores incobrables (R-)	2.500.000	
A: Previsión p/ Deudores Inc. (Reg. A)		2.500.000

Los principales bancos comerciales con presencia en Misiones aplican los indicadores con ponderaciones distintas según su perfil: el Banco Nación prioriza liquidez (35%) y endeudamiento (30%); el Banco Galicia prioriza endeudamiento (35–40%); el Banco Macro prioriza liquidez y rotación dada la estacionalidad de las PyMEs regionales; el Banco Santander pone énfasis en el flujo de fondos proyectado. Pese a estas diferencias, todos utilizan los mismos indicadores base bajo los lineamientos del BCRA (Banco Nación, 2023; Banco Galicia, 2023; Banco Macro, 2022; BBVA, 2023).

6.3.3. Tercera dimensión: el Banco Central

El BCRA es la autoridad que regula a los demás actores del cuadro de mando. Su secuencia contable es la inversa de la del banco comercial en lo que respecta al encaje: registra los depósitos de las entidades como pasivos y sus reservas internacionales y activos en divisas como recursos propios. El análisis de los estados contables del BCRA al 31/12/2024 permitió calcular indicadores representativos:

Indicador BCRA 2024	Resultado	Referencia
Margen de ventas	90,6%	Alto
Margen económico	88,4%	Alto
ROA	45,2%	Alto
Cobertura de intereses	1,55 veces	Ajustado
Incidencia intereses / ventas	57,2%	Significativa
Rentabilidad neta / ventas	65,1%	Alta

La cobertura de intereses de 1,55 veces es el indicador más relevante en términos de riesgo: si bien el BCRA cubre sus obligaciones financieras, el margen de seguridad es ajustado, lo que expone al sistema ante variaciones adversas. Este



dato, analizado junto a la incidencia de intereses del 57,2% sobre las ventas, refleja la alta presión del costo financiero sobre la rentabilidad operativa de la institución.

El análisis de la cuenta 'Depósitos en el Banco Central' y del rubro 'Divisas' —activos corrientes con alta liquidez— permitió construir indicadores relacionales: los depósitos del BBVA en el BCRA (\$758.790) representan el 0,0078% del total de depósitos del sistema financiero en el BCRA (\$9.740.299.679), lo que muestra la incidencia relativa de una entidad dentro del sistema. Este tipo de indicador relacional es el que el cuadro de mando busca construir: no mide a un solo actor, sino la relación entre dos.

Las divisas en el activo del BCRA operan como protección frente a la pérdida de poder adquisitivo (RECPAM), con beneficio ante devaluación del peso y riesgo ante estabilidad o apreciación cambiaria. En economías con alta inflación como la

argentina, este componente del balance del BCRA condiciona directamente el costo del crédito bancario y, por ende, la capacidad de financiamiento de las empresas.

6.3.4. Cuarta dimensión: la Agencia Tributaria de Misiones (ATM)

La ATM —regulada por la Ley XXII N° 35— es el cuarto actor del modelo. Su especificidad contable es clave: lo que para una empresa es un gasto (el impuesto), para el Estado es un recurso. Esta asimetría en la naturaleza de las cuentas es la que hace necesario el enfoque cuatridimensional para interpretar correctamente las relaciones entre actores.

La ATM recauda tributos de las empresas, usa a los bancos como intermediarios de cobro y deposita los fondos en la Tesorería General de Misiones. Desde la perspectiva contable, cuando una empresa paga Ingresos Brutos:

Concepto	Debe	Haber
Empresa: Impuesto IIBB (R-)	xxx	
A: Banco cta. cte. empresa (A-)		xxx
Banco: Dep. cta. cte. empresa (P-)	xxx	
A: Dep. Tesorería Misiones (P+)		xxx
ATM: Disponibilidades (A+)	xxx	
A: Recursos tributarios IIBB (R+)		xxx

Esta es la esencia de la contabilidad cuatridimensional: visibilizar lo que el análisis individual no puede ver. La Contaduría General de Misiones (Ley VII N° 11) es el organismo responsable del control contable del Estado provincial, y la Cuenta General del Ejercicio 2024 constituye la principal fuente de información de este actor.

El artículo 11 de la Ley XXII N° 35 establece que la Cuenta Operativa de la ATM se forma con el 13% de la recaudación neta total, afectada a gastos operativos y de funcionamiento, bajo fiscalización del Tribunal de Cuentas de la Provincia. Los recursos tributarios que aporta la ATM al modelo incluyen: Impuesto sobre Ingresos Brutos, Impuesto de Sellos, Impuesto Inmobiliario, Impuesto Provincial Automotor y tasas administrativas diversas.

La digitalización de la contabilidad pública argentina (Pintos, 2025) representa una oportunidad concreta: cuando el Estado integra sistemas y automatiza procesos, genera condiciones más favorables para construir el cuadro de mando propuesto, ya que los datos de los cuatro actores son más comparables y accesibles.

7. INDICADORES FORMULADOS PARA EL CUADRO DE MANDO

Con la secuencia contable de los cuatro actores desarrollada, la investigación avanzó hacia la formulación de los indicadores de

gestión. Estos son el insumo directo del cuadro de mando y responden al objetivo específico 5: definir por lo menos cinco indicadores representativos de la gestión cuatridimensional. Se formularon indicadores para cada actor y relacionales entre actores.

7.1. Indicadores por actor

Indicador	Actor	Fórmula / Uso en el cuadro de mando
Liquidez corriente	Empresa / Banco	AC / PC — Solvencia de corto plazo
Prueba ácida	Empresa	(AC-Inv.) / PC — Liquidez sin inventarios
Endeudamiento total	Empresa / Banco	PT / PN — Riesgo y apalancamiento
ROA	Empresa / Banco / BCRA	RN / AT — Rentabilidad de activos
Cobertura de intereses	Empresa / BCRA	EBIT / GF — Capacidad de pago financiero
Margen económico	BCRA	Res. operativo / Ventas — Eficiencia operativa
Índice de encaje efectivo	Banco	Encaje BCRA / Dep. totales — Cumplimiento regulatorio
Presión tributaria provincial	ATM / Empresa	(IIBB+Sellos) / Ventas netas — Carga fiscal sobre flujo de fondos
Tasa de cumplimiento IIBB	ATM	Decl. presentadas / Esperadas — Perfil tributario del contribuyente

7.2. Indicadores relacionales (entre actores)

El valor diferencial del modelo cuatridimensional está en los indicadores relacionales: aquellos que solo pueden construirse analizando a dos o más actores simultáneamente.

Indicador relacional	Interpretación cuatridimensional
Participación del banco en depósitos del sistema (BCRA)	Mide la incidencia relativa de un banco en el total del sistema financiero. BBVA: 0,0078%
Correlación TIR empresa vs. tasa bancaria	Es conveniente endeudarse cuando la inversión genera rentabilidad mayor al costo del crédito
Cumplimiento tributario como variable crediticia	Relaciona el perfil fiscal de la empresa (ATM) con su evaluación de riesgo en el banco
Costo del crédito en función de tasa BCRA	Mide cómo las decisiones del BCRA impactan en la capacidad de endeudamiento de las empresas

7.3. Fórmula integradora del crédito máximo otorgable

A partir de los indicadores formulados, se propone una fórmula ponderada para determinar el monto máximo de crédito otorgable, que incorpora indicadores de los cuatro actores:

Crédito máx. = Capital disponible × Σ (Índi × Ponderadori)



El esquema de ponderación refleja la regulación vigente del BCRA y los modelos internos de los principales bancos relevados:

Índice	Ponderación	Actor fuente
Endeudamiento total	30%	Empresa
Liquidez corriente	25%	Empresa
Rentabilidad (ROA/ROE)	25%	Empresa / Banco
Rotación de activos	10%	Empresa
Cumplimiento tributario (ATM)	10%	ATM

La inclusión del cumplimiento tributario (ATM) con un 10% de ponderación es la principal innovación respecto a los modelos de scoring tradicionales. Cuando una empresa presenta un perfil de cumplimiento IIBB ordenado, esa información —que la ATM posee y el banco no— se convierte en una variable de riesgo adicional que el cuadro de mando integra. Ejemplo simulado: Capital disponible \$1.000.000 × índices ponderados 0,82 = crédito máximo sugerido \$820.000.

La próxima etapa de la investigación consiste en diseñar el tablero de mando que visualice estos indicadores de forma integrada, incorporando los cuatro actores simultáneamente mediante herramientas como Power BI, que permite conectar datos de múltiples fuentes y mostrar la secuencia económica de forma dinámica e interactiva.

8. DISCUSIÓN

El proceso recorrido —verificación del vacío, encuesta de validación, desarrollo de la secuencia contable por actor e identificación de indicadores— constituye una secuencia metodológica coherente con el objetivo general. Cada etapa alimentó a la siguiente: el vacío justificó el trabajo; la encuesta validó el enfoque; la secuencia contable proveyó la base empírica; los indicadores son el primer producto concreto del cuadro de mando.

El hallazgo más relevante de esta etapa es que los indicadores de gestión y la contabilidad cuatridimensional no son ejes separados sino complementarios: la contabilidad cuatridimensional define quiénes son los actores y cómo se relacionan; los indicadores miden esas relaciones. Sin la mirada cuatridimensional, los indicadores son útiles pero incompletos. Sin indicadores, la mirada cuatridimensional es un marco conceptual sin herramientas de medición. El cuadro de mando es el instrumento que los integra.

La inclusión de la ATM como cuarto actor es la contribución más novedosa: convierte el cumplimiento tributario en variable de riesgo crediticio, algo que los modelos de scoring tradicionales no incorporan. Adicionalmente, los indicadores del cuadro de mando proponen que no se analice de forma aislada la tasa de interés sino en correlación con la Tasa Interna de Retorno de la empresa: solo conviene endeudarse cuando la inversión proyectada genera una rentabilidad superior al costo del crédito. Esta perspectiva contextualiza la decisión financiera en el marco macroeconómico que el BCRA define y que el presupuesto provincial (vía ATM) condiciona.

9. CONCLUSIONES PARCIALES

- Se constató la inexistencia de bibliografía consolidada que vincule contablemente a los cuatro actores del sistema económico provincial de Misiones en un modelo integrado con indicadores de desempeño transversales. Esta brecha justifica y orienta la investigación.
- La encuesta aplicada a estudiantes avanzados de Contador Público y profesionales validó la pertinencia del enfoque cuatridimensional, con medias superiores a 4,2 en todas las dimensiones evaluadas y valoración de innovación de 4,9 sobre 5.
- El desarrollo de la secuencia contable de los cuatro actores —empresas, bancos, BCRA y ATM— confirmó que una misma operación económica genera registros simultáneos en múltiples haciendas, y que su

análisis aislado impide comprender el impacto real sobre el sistema.

- Se formularon indicadores de gestión representativos de cada actor y relacionales entre actores, superando el mínimo de cinco establecido en el objetivo específico 5. La inclusión del cumplimiento tributario (ATM) como variable ponderadora del crédito máximo otorgable es la principal innovación respecto a los modelos existentes.
- Los indicadores y la contabilidad cuatridimensional no son líneas de análisis separadas: el cuadro de mando los integra, con los indicadores como métricas y la mirada cuatridimensional como marco institucional que les da sentido.
- El diseño del tablero de mando —próxima etapa de la investigación— traducirá los indicadores formulados en una herramienta visual e interactiva que permita analizar la gestión de los cuatro actores



simultáneamente, completando así el objetivo general del proyecto.

6. BIBLIOGRAFÍA

Anthony, R. N. (1988). *The management control function*. Harvard Business School Press.

BCRA. (s.f.). Texto ordenado de originación y clasificación de cartera. <https://www.bkra.gob.ar/pdfs/texord/tmanori.pdf>

BCRA. (s.f.). Texto ordenado de política de crédito. <https://www.bkra.gob.ar/pdfs/texord/t-polcre.pdf>

BCRA. (2024). Estados contables al 31/12/2024. Banco Central de la República Argentina.

Banco Galicia. (2023). *Marco de gestión de riesgo crediticio*. Buenos Aires.

Banco Macro. (2022). *Políticas crediticias para MiPyMEs*. Buenos Aires.

Banco Nación. (2023). *Políticas de riesgo crediticio*. Buenos Aires.

BBVA. (2023). *Informe anual de gestión de riesgo*. Buenos Aires.

Blanchard, O., & Leigh, D. (2013). Growth forecast errors and fiscal multipliers. *American Economic Review*, 103(3), 117–120. <https://doi.org/10.1257/aer.103.3.117>

Contaduría General de la Provincia de Misiones. (2024). *Cuenta General del Ejercicio 2024*. <https://www.cg.misiones.gov.ar/cuenta-general/>

Horngren, C. T. (2001). *Cost accounting: A managerial emphasis* (10th ed.). Prentice Hall.

IPEC. (2018). *Informe económico de la Provincia de Misiones*. Instituto Provincial de Estadística y Censos.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Ley XXII N° 35. Agencia Tributaria de Misiones. *Digesto de Misiones*. <https://digestomisiones.gob.ar>

Ministerio de Economía de Misiones. (2023). *Informe sectorial de producción provincial*. Ministerio de Economía.

Myers, S. C. (2001). Capital structure. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 81–102. <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.81>

Newton, R. (2021). *Financial statement analysis and reporting*. Pearson.

Pintos, A. (2025). *Modernización de la contabilidad pública argentina*. Trabajo de investigación, Universidad de la Cuenca del Plata.

Rajan, R. G., & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *Journal of Finance*, 50(5), 1421–1460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05184.x>

U.S. Financial Crisis Inquiry Commission. (2011). *The financial crisis inquiry report*. U.S. Government Printing Office. <https://www.govinfo.gov/app/details/GPO-FCIC>