

# Revista Integración

Ed. Julio 2025



**UM**

UNIVERSIDAD DE MORÓN

Año 8 - Nro. 16

Revista  
**Integración**

Ed. Julio 2025

**UM**  
UNIVERSIDAD DE MORÓN

## STAFF

Directora Prof. Elvira Venturo

PRODUCIDO POR LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y  
NEGOCIOS

Coordinación y Corrección Dra. María Laura Ros

Año 8 - N° 16 (segunda época)

ISSN 2718-7381

Universidad de Morón

Dirección: Machado 854 - Morón

Teléfono: 5627-2000. Internos: 249, 269, 235

Registro de la Propiedad Intelectual ISSN N° 2718- 7381

*Las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores. Reservados todos los derechos. Se encuentra rigurosamente prohibida sin autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos el tratamiento informático y la reprogramación, así como también la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.*

## Autoridades

Rector: Dr. Héctor Norberto Porto Lemma

Vicerrector: Ing. Agr. Antonio Ramón Angrisani

Vicerrector Emérito

Dr. Domingo Santo Liotta (†)

Ing. Enrique Luis Otero

Secretario General: Dr. Pablo Gabriel Navarro

Secretaria Académica: Mg. Arq. Marcela Kral

Secretario de Extensión: Dr. Carlos Luis Gowland

Secretaria de Ciencia y Tecnología: Dra. Gabriela Leiton

Secretario de Asuntos Institucionales: Lic. Santiago Ratto

FUM - Fundación Universidad de Morón

*El propósito de la FUM es administrar el patrimonio de la UM, velando por su subsistencia y engrandecimiento a través de la contribución a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la formación cultural en general, otorgando becas y auspicios, además de promover la creación de Institutos de Investigación y Bibliotecas.*

*También es su función asistir y promover toda acción de vinculación que le permita a la Universidad concretar su misión de servicio a la comunidad que la sustenta.*

Ed. Julio 2025

## **Autoridades del Decanato**

Decano Prof. Dr. Domingo José Mazza  
Secretario Académico Mg. Matías Ariel Nigro

### **DIRECTORES DE CARRERAS DE GRADO**

Contador Público Dra. María Laura Ros  
Licenciatura en Administración Dr. Miguel Gregorio Skubic  
Licenciatura en Economía A cargo de la ESEYN  
Licenciatura en Comercio Internacional Lic. Ignacio Raimondo  
Licenciatura en Comercialización Dr. Carlos Alberto Elizondo  
Licenciatura en Publicidad Lic. Anahí Louro  
Licenciatura en Recursos Humanos Lic. Wanda Dahir  
Licenciatura en Relaciones Públicas Lic. Geraldina Drommi  
Contador Público a Distancia: Dr. Sebastián Cullari  
Licenciatura en Administración a Distancia: Dr. Ana Patteta

### **DIRECTORES DE CARRERAS DE POSGRADO**

Esp. en Sindicatura Concursal Dra. Stella Castaño  
Maestría en Administración de Negocios Mg. Diego C. N. Segovia  
Maestría en Gestión de Sistemas de Salud Dr. Ricardo Ernesto Bellagio  
Maestría en Insolvencia Empresaria Dr. Jorge Frega

### **COMITÉ EDITORIAL**

Presidente ejecutivo: Prof. Dr. Domingo José Mazza  
Dra. Miriam Mabel Ivanega / Dra. Nancy Gallo / Dr. Jorge Omar Frega

COMITÉ ACADÉMICO Dr. Hugo Giménez / Dr. Ricardo Sebastian Piana /  
Dr. Alejandro Gómez / Dr. Martín Armengol

***“Como es natural, lo que funciona bien en un país –con su historia, su cultura y sus normas particulares– quizá no funcione igual de bien en otros. Por lo mismo, tal vez no sea posible trasplantar fácilmente instituciones y planes de un país a otro; las soluciones individuales suelen estar vinculadas a culturas individuales.”***

Stiglitz, J. E. (2020).

Reescribir las reglas de la economía europea:  
propuestas para el crecimiento y la prosperidad compartida

## Índice

### Editorial

Inteligencia Artificial y Pensamiento Crítico en la Docencia, la Administración y la Contabilidad: La Fórmula 5P

Perspectiva normativa territorial de la Economía del Conocimiento.

La importancia de establecer procedimientos para la eficiencia de las PyMEs en contextos de alta exigencia y escasez de recursos.

Artículo periodístico: Investigación colaborativa y visibilidad académica

### Eventos destacados

### Comentarios Bibliográficos

## EDITORIAL

Estimados miembros de la comunidad académica y lectores:

La presente edición de Integración, revista de la Escuela Superior de Economía y Negocios, pone en el centro del debate académico los desafíos que plantea la transformación tecnológica y organizacional en los distintos ámbitos profesionales. El artículo sobre inteligencia artificial y pensamiento crítico introduce una reflexión clave para la docencia, la administración y la contabilidad, proponiendo la necesidad de integrar herramientas innovadoras sin perder la capacidad analítica y ética. En esta misma línea, el abordaje de la economía del conocimiento desde una perspectiva normativa territorial aporta una mirada estratégica sobre el rol de las políticas públicas en el desarrollo regional.

Por su parte, el trabajo sobre la importancia de establecer procedimientos en las PyMEs resalta la necesidad de fortalecer la gestión interna en contextos de alta exigencia y recursos limitados, poniendo en valor la organización, la trazabilidad y la toma de decisiones basada en información confiable. Asimismo, el artículo periodístico sobre investigación colaborativa y visibilidad académica invita a repensar las formas en que se produce y difunde el conocimiento, destacando la relevancia de construir redes y potenciar el impacto de la producción científica.

# Revista **Integración**

Ed. Julio 2025

**UM**  
UNIVERSIDAD DE MORÓN

Como en cada edición, la sección de eventos destacados y los comentarios bibliográficos complementan una propuesta editorial que busca promover el pensamiento crítico, la actualización permanente y el intercambio académico. Integración reafirma así su compromiso con una formación de calidad, conectada con los desafíos del presente y orientada a contribuir al desarrollo profesional y social.

Cordialmente,

**Dr. Domingo José Mazza**  
**Decano de la Escuela Superior de Economía y Negocios**  
**Universidad de Morón**

Artículo Original

## **Inteligencia Artificial y Pensamiento Crítico en la Docencia, la Administración y la Contabilidad: La Fórmula 5P**

### **Artificial Intelligence and Critical Thinking in Teaching, Administration, and Accounting: The 5P Formula**

Mg. Damián Iviris De Rosa

#### **Resumen**

La llegada de la inteligencia artificial generativa a los campos de la docencia, la gestión organizacional y la contabilidad plantea desafíos nuevos que no son solo técnicos, sino profundamente humanos. Este artículo invita a reflexionar sobre la relación entre lenguaje, pensamiento y tecnología, subrayando la importancia de fortalecer las habilidades expresivas y cognitivas de quienes interactúan con estos sistemas.

En ese marco, se presenta la **Fórmula 5P** —Perfil del rol, Propósito, Público, Precisión y Potenciador— como una herramienta práctica para convertir preguntas genéricas en conversaciones estratégicas con modelos de IA. A través de analogías tomadas de la gramática, la lingüística y la administración, se demuestra su valor pedagógico, formativo y profesional.

El artículo también incluye casos reales de aplicación en ámbitos contables y organizacionales. La conclusión es clara: el verdadero potencial de la inteligencia artificial no está en reemplazar el pensamiento humano, sino en ayudar a expandirlo.

**Palabras Claves:** Inteligencia artificial, Pensamiento crítico, Administración de empresas, Prompting, Comunicación estratégica

#### **Abstract**

The arrival of **generative artificial intelligence** in the fields of teaching, organizational management, and accounting presents new challenges that are not only technical but profoundly human. This article invites reflection on the relationship between language,

thought, and technology, emphasizing the importance of strengthening the expressive and cognitive skills of those who interact with these systems.

Within this framework, the **5P Formula**—Profile of the role, Purpose, Public, Precision, and Potentiator—is presented as a practical tool for converting generic questions into strategic conversations with AI models. Through analogies taken from grammar, linguistics, and administration, its pedagogical, training, and professional value is demonstrated.

The article also includes real-world application cases in accounting and organizational settings. The conclusion is clear: the true potential of artificial intelligence is not in replacing human thought, but in helping to expand it.

**Keywords:** Artificial intelligence, Critical thinking, Organizational management, Prompting, Strategic communication.

### Introducción

La expansión de la inteligencia artificial generativa en los ámbitos educativos y laborales no sólo redefine herramientas: está transformando las competencias esenciales que necesitamos para actuar con criterio en contextos complejos. Más que eliminar empleos, la IA marcará una diferencia profunda entre quienes sepan utilizarla estratégicamente y quienes la ignoren o la usen sin sentido crítico.

En el campo de la administración —una disciplina transversal a todas las funciones de una organización— esta transformación nos interpela: hay que enseñar a pensar antes de consultar, a analizar antes de copiar, y a decidir con fundamento frente a lo que nos devuelve una máquina. Esto vale tanto para la formación inicial como para la capacitación de posgrado.

Educar hoy no puede limitarse a transmitir saber técnico. También implica desarrollar habilidades para interactuar con sistemas inteligentes, interpretar sus respuestas y tomar decisiones bien argumentadas.

En este artículo presento una propuesta original: la **Fórmula 5P**, una herramienta pedagógica diseñada para mejorar la forma en que estudiantes y profesionales dialogan con herramientas de inteligencia artificial generativa. A partir de analogías con la lingüística, la gramática y la administración, se explora su valor como guía didáctica, como estructura de pensamiento y como estrategia de formación

profesional. La propuesta tiene un objetivo claro: enseñar a pensar antes de preguntar y utilizar la IA como lo que es —una herramienta poderosa, pero complementaria—, no como un sustituto del pensamiento humano.

### La Fórmula 5P

La Fórmula 5P surge en el contexto de la práctica docente y responde a una necesidad concreta: ayudar a estudiantes y profesionales a comunicarse con modelos de lenguaje de manera clara, eficaz y estratégica. A menudo, lo que limita la calidad de una respuesta generada por IA no es la herramienta en sí, sino la forma en que formulamos la consulta. Por eso, esta estructura propone cinco componentes clave para construir prompts más inteligentes, precisos y alineados con nuestros objetivos:

<b>P</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pregunta clave</b>	<b>¿Para qué sirve?</b>	<b>Ejemplos útiles</b>	<b>Explicación Simple</b>
<b>P1</b>	Perfil del rol	¿Desde qué rol o identidad debe responder la IA?	Define desde qué perspectiva o rol debe hablar la IA: docente, experto, estudiante, etc.	“Respondé como docente universitario de contabilidad...” “Actuá como consultor estratégico...”	El rol activa el “contexto mental” con el que la IA formula su respuesta.
<b>P2</b>	Propósito	¿Qué quiero que haga la IA?	Define la acción principal que esperás de la IA: explicar, comparar, crear, resumir, analizar, etc.	“Explicá qué es el principio de partida doble...” “Generá una propuesta para...”	Si esta P no está clara, la IA puede divagar o no entender qué tipo de salida esperás.
<b>P3</b>	Público	¿A quién va dirigida la respuesta?	Define a quién va dirigida la respuesta: nivel de formación, perfil profesional o tipo de lector.	“Para estudiantes de primer año sin base...” “Pensado para empresarios PyMEs...”	Sin esta P, la IA podría usar un lenguaje inadecuado o dar por

					sabido lo que no lo está.
<b>P4</b>	Precisión	¿Cómo quiero que lo diga la IA... y bajo qué condiciones?	Establece cómo debe expresarse la respuesta y permite añadir condiciones específicas que amplíen el propósito.	“Usá ejemplos cotidianos.”“Redactalo en 150 palabras.”“Mostralo en una tabla comparativa.”	Es la parte más creativa y estratégica del prompt. Aquí afinás el resultado final.
<b>P5</b>	Potenciador	¿Qué factor extra puede mejorar o enfocar más la respuesta?	Añade un factor extra que mejora la calidad de la respuesta: palabra clave, analogía, emoción, técnica, estructura o recurso didáctico.	“Usá la metáfora de una balanza.”“Incluí el término ‘equilibrio contable’.”“Narrá como si fuera real.”	El Potenciador es tu “plus estratégico”: dirige la IA hacia un nivel más personalizado y de valor

Esta estructura funciona como una especie de "oración expandida" que orienta el pensamiento antes de interactuar con la IA. Así como planificamos antes de hablar en público o escribir un informe, aprender a construir un buen prompt implica ordenar las ideas, definir el objetivo y anticipar el resultado.

### **El desafío lingüístico del prompt: pensar para preguntar mejor**

Uno de los aspectos, al parecer, más subestimados al trabajar con inteligencia artificial es el lingüístico. Construir un buen prompt implica recuperar una capacidad que hemos ido perdiendo de a poco: la precisión expresiva. Desde una perspectiva gramatical, redactar un prompt se parece mucho a construir una oración coherente: debe tener un sujeto (la IA), un verbo claro (la acción deseada) y un objeto definido (el contenido o tema).

Sin embargo, el uso cotidiano del lenguaje —condicionado por la rapidez de las redes sociales, los mensajes instantáneos y los emojis— ha generado una tendencia a la compresión lingüística. Acortamos palabras, eliminamos conectores y reducimos

estructuras, lo cual no es trivial. Leidinger et al. (2023) afirman que la estructura gramatical de un prompt incide directamente en su eficacia. Por su parte, Viveros-Muñoz et al. (2025) advierten que esta reducción sistemática del lenguaje puede comprimir también nuestra capacidad de pensamiento, afectando no solo lo que decimos, sino cómo razonamos (p. 193).

En otras palabras: cuanto más limitado el lenguaje, más limitada nuestra profundidad de pensamiento. Enseñar a construir prompts también es enseñar a pensar mejor, a organizar ideas y a usar el lenguaje con conciencia. Es un cambio profundo en las prácticas docentes, más allá del uso tecnológico.

### **Analogía Gramatical: el prompt como oración estructurada**

La gramática tradicional ofrece una analogía poderosa para entender cómo funciona un buen prompt. Así como toda oración necesita un sujeto, un verbo y complementos, un prompt bien construido también requiere ciertos elementos esenciales para ser eficaz.

<b>Elemento gramatical</b>	<b>Componente 5P correspondiente</b>	<b>Explicación</b>
Sujeto	Perfil del rol (P1)	Así como el sujeto define <i>quién</i> ejecuta la acción en una oración, el Perfil del Rol especifica <i>qué identidad adopta la IA</i> al responder (ej.: docente, experto). Sin sujeto, la oración carece de actor; sin rol, la IA responde sin contexto.
Predicado	Propósito (P2)	El núcleo del predicado es el verbo (acción), igual que el Propósito es el verbo del prompt: <i>qué debe hacer la IA</i> (explicar, comparar, crear). Si el verbo es ambiguo, la oración se desvía; si el Propósito es vago, la IA divaga.
Complemento	Público (P3), Precisión (P4),	Los complementos (indirecto, circunstancial) detallan <i>cómo, para quién o bajo qué condiciones</i> ocurre la acción. El Público (destinatario) y la Precisión (formato, condiciones) cumplen la misma función: ajustan tono, profundidad y formato.

Elemento gramatical	Componente 5P correspondiente	Explicación
Adjetivos/Adverbios	Potenciador (P5)	Los adjetivos (ej.: "clara explicación") o adverbios (ej.: "brevemente") añaden énfasis o estilo, igual que el Potenciador agrega valor estratégico (analogías, palabras clave, emociones) para elevar la calidad de la respuesta.

Este paralelismo permite enseñar la estructura de prompts a través de conocimientos lingüísticos previos. De esa manera, la enseñanza de la IA también fortalece habilidades expresivas aplicadas a otros contextos.

### **Analogía Administrativa: las funciones del pensamiento organizadas**

Desde la administración, también podemos ver la Fórmula 5P como una guía estructurada que se alinea con las funciones clásicas de la gestión (Fayol, 1916; Chiavenato, 2001) ya que, ambas comparten una estructura operativa similar: descomponen un proceso en etapas lógicas para transformar objetivos en resultados eficaces. Téngase presente que las mencionadas funciones se aplican a cualquier ciencia y/o disciplina, desde una auditoría en contabilidad hasta una investigación de mercado en marketing.

Función administrativa	P de la fórmula	Explicación
Planificación (Definir objetivos y estrategias)	P1: Propósito	Así como la planificación establece <i>qué se quiere lograr</i> (meta), el Propósito define la acción central de la IA ( <i>qué debe hacer</i> : explicar, comparar, crear). Ambos son el "norte operativo": sin claridad aquí, el proceso se desvía.
Organización (Asignar recursos y roles)	P2: Perfil del rol + P3: Público	La organización distribuye <i>quién hace qué</i> . El Perfil del Rol (P2) asigna una "identidad operativa" a la IA (ej: docente, consultor), y el Público (P3) define el

Función administrativa	P de la fórmula	Explicación
		"cliente interno" (destinatario), replicando cómo un gerente organiza equipos según competencias.
Dirección (Guiar la ejecución)	P4: Precisión	La dirección especifica <i>cómo ejecutar</i> las tareas. La Precisión (P4) actúa como "manual de instrucciones": define formato, estilo y condiciones (ej: "150 palabras", "tabla comparativa"), igual que un líder guía métodos de trabajo.
Control (Asegurar calidad y ajustes)	P5: Potenciador	El control evalúa <i>resultados vs. estándares</i> . El Potenciador (P5) es el "indicador de calidad": añade criterios de excelencia (analogías, palabras clave) que permiten medir si la respuesta cumple con valor añadido, como un auditor verifica métricas.

Como en cualquier gestión de operaciones existe una entrada: Intención comunicativa cruda; un proceso: Desglose en 5P y una salida: Prompt optimizado.

Este enfoque convierte al prompt en una micro decisión estratégica: pensar la pregunta como si fuera parte de una planificación operativa.

### **Impacto de la IA: aprender con sentido**

Si bien podríamos presentar otra analogía entre la comprensión lingüística en redes sociales (brevedad forzada, emojis, omisión de contextos) en contraste con la estructura expandida de las 5P, el ánimo no está puesto en ser redundantes, por lo que continuaremos con una brevísima reseña de donde estamos parados en este momento en torno a la IA en relación con la educación y la aplicación en las ciencias económicas.

En las aulas y en las organizaciones, la IA abre nuevas oportunidades: personaliza el aprendizaje, acelera procesos de diagnóstico y proporciona análisis en tiempo real. En administración, permite simular escenarios, automatizar informes y mejorar la toma de

decisiones. No obstante, todo ese potencial pierde valor si no está acompañado por pensamiento crítico <sup>1</sup>y juicio profesional.

Otro reto importante para el docente es ayudar al estudiante a comprender la necesidad de seguir aprendiendo constantemente. La IA responde preguntas, pero no sustituye el juicio crítico, la comprensión profunda ni el deseo de conocer. Enseñar con IA no significa copiar y pegar respuestas, sino fomentar su análisis, adaptación y superación.

Casos reales en empresas muestran su valor aplicado y la importancia de lo antes mencionado. Por ejemplo, BMW y Kinaxis han creado gemelos digitales que simulan miles de escenarios logísticos, mejorando la asignación de recursos y la planificación en la cadena de suministro (Arizaga Vera et al., 2025, p. 194). Siemens y Accenture, por su parte, utilizan sistemas que procesan datos en tiempo real para anticipar cuellos de botella, asignar tareas y minimizar riesgos operativos (Zignuts Technolab, 2024). Estas soluciones no solo automatizan, sino que también permiten prever situaciones críticas antes de que ocurran.

En contabilidad, el cambio también es notable. Deloitte ha implementado un chatbot interno llamado “DARTbot” que asiste a auditores en tiempo real (Bible, 2024). Armanino ha incorporado “trabajadores digitales” para automatizar conciliaciones bancarias, mientras que HighRadius aplica IA para prever flujos de caja y reducir los tiempos de cierre contable en hasta un 30% (Palashy Mathur, 2025). KPMG, por su parte, subraya que la IA generativa ya elabora informes contables adaptados a distintos públicos (KPMG, 2024). El contador del futuro no será quien compita con la IA, sino quien sepa integrarla para enriquecer sus capacidades de análisis, evaluación y comunicación.

De lo anterior se desprende que tenemos dos perspectivas con una sola conclusión. Desde la enseñanza (formación y capacitación) y desde el ejercicio profesional: La tecnología puede ofrecer alternativas, pero la estrategia siempre requiere intervención humana. Por eso, formar profesionales capaces de hacer preguntas pertinentes y evaluar respuestas con criterio se convierte en un requisito esencial para liderar en contextos complejos.

---

<sup>1</sup> Pensamiento Crítico: El juicio autorregulado y con propósito que da lugar a la interpretación, el análisis, la evaluación y la inferencia (Facione, 1990)

### ¿Es esta fórmula la mejor de todas?

La respuesta inmediata es NO. Si bien abundan en redes sociales artículos y blogs que enseñan a redactar prompts, su mayor limitación radica en su superficialidad: se contentan con cumplir requisitos mínimos. En esta vorágine de "todo instantáneo", "soluciones fáciles" y "resultados rápidos", repiten fórmulas estandarizadas que, lejos de innovar, pueden fomentar el "copiar y pegar".

La esencia de nuestra fórmula 5P es opuesta: busca incentivar el pensamiento crítico en estudiantes y profesionales. Ante el auge de la IA, algunos plantean preguntas extremas: ¿Acaso el acceso al conocimiento universal implica cerrar carreras universitarias o prescindir de docentes?

Como profesionales, comprendemos que adaptarse a las nuevas herramientas es indispensable para mantener relevancia. Pero como educadores, el desafío es más profundo: debemos desarrollar herramientas pedagógicas que:

1. Permitan crear metodologías de enseñanza innovadoras,
2. Conviertan al estudiante en arquitecto de su propio andamiaje metacognitivo:

La construcción de prompts a través de la 5P puede entenderse como una forma de andamiaje metacognitivo (Solórzano-Restrepo, 2019), en tanto guía al estudiante en la organización de ideas y en la formulación reflexiva de preguntas.

3. Fomenten perspectivas originales sin caer en el plagio,
4. Y, crucialmente, impulsen la generación de nuevos conocimientos.

**He aquí el núcleo del asunto:** si las IA solo operan sobre conocimiento preexistente, y todos las usamos en ámbitos académicos o profesionales...

¿Quién creará el conocimiento del futuro?

Cabe mencionar que, si bien la inteligencia artificial generativa ofrece beneficios notables en entornos educativos y profesionales, su uso no está exento de desafíos. Entre los principales riesgos se encuentran la reproducción de sesgos presentes en los datos de entrenamiento, la sobreconfianza del usuario en respuestas incorrectas o imprecisas, y la posible pérdida de criterio si se utiliza la herramienta como sustituto, y no como complemento del razonamiento humano. Por ello, resulta indispensable promover una alfabetización crítica en torno a la IA, que incluya no solo su dominio

técnico, sino también el desarrollo de una actitud reflexiva y ética frente a sus resultados.

### **Conclusión**

En un escenario dominado por la inteligencia artificial, el lenguaje se convierte en una herramienta estratégica y el pensamiento crítico en una competencia central. Enseñar a interactuar con la IA no se limita a enseñar tecnología: implica formar personas capaces de dialogar, interpretar y tomar decisiones con autonomía.

Enseñar a usar IA es enseñar a pensar. La Fórmula 5P, es más que una técnica para mejorar prompts: es una estructura de pensamiento estratégico, lingüístico y profesional. Nos obliga a detenernos, organizar ideas, reconocer al destinatario y anticipar resultados. Al igual que una buena estrategia administrativa, un buen prompt no se improvisa: se diseña con intención. La IA no reemplaza a quien sabe pensar, pero sí dejará atrás a quien no sepa cómo hablarle. Si bien las máquinas procesan datos con una rapidez inigualable, el juicio, la intuición y la creatividad siguen siendo atributos propios del ser humano. Un cerebro que, bien entrenado, continuará siendo más poderoso que cualquier algoritmo.

Con herramientas como la 5P, podemos formar estudiantes y profesionales que no solo usen tecnología, sino que se expresen con inteligencia, se comuniquen con propósito y decidan con autonomía.

A futuro, esta fórmula puede adaptarse como herramienta didáctica en otros campos, desde la formación secundaria hasta la capacitación empresarial, promoviendo una interacción consciente, estratégica y humana con la inteligencia artificial. Así, podemos preparar a las nuevas generaciones no solo para usar tecnología, sino para conducirla con inteligencia y ética, construyendo conocimiento nuevo a partir del diálogo entre personas y máquinas.

### **Referencias bibliográficas:**

Arizaga Vera, F. E., Arizaga Vera, E. M., Álava Vera, M. F., & Sarmiento Montoya, L. M. (2025). *Aplicaciones de las IA en la toma de decisiones empresariales. Una revisión sistemática*. Volumen 9. Recimundo. Recuperado de: <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/2491>

Bible, W. (2024). *Generative AI in accounting: Opportunities and risks to assess today*. Deloitte Insights Blog. Recuperado de: <https://www.deloitte.com/us/en/services/audit-assurance/blogs/accounting-finance/generative-ai-auditing.html>

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de: [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf)

Facione, P. A. (1990). *Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction*. The Delphi Report. American Philosophical Association. Recuperado de: [https://insightassessment.com/wp-content/uploads/ia/pdf/Delphi\\_Report.pdf](https://insightassessment.com/wp-content/uploads/ia/pdf/Delphi_Report.pdf)

Gaetano, C. (2024). *Accountants share how they're using AI*. Accounting Today. Recuperado de: <https://www.accountingtoday.com/list/accountants-share-their-major-ai-use-cases#:~:text=Bespoke%20digital%20,about%20500%20hours%20a%20year>

KPMG International. (2024). *AI in financial reporting and audit: Navigating the new era*. KPMG Insights. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/04/ai-in-financial-reporting-and-audit-web.pdf.coredownload.inline.pdf#:~:text=time,to%20detect%20anomalies%20and%20outliers>

Leidinger, C., et al. (2023). *The language of prompting: What linguistic properties make a prompt successful?* Recuperado de: [https://arxiv.org/abs/2311.01967?utm\\_source=chatgpt.com](https://arxiv.org/abs/2311.01967?utm_source=chatgpt.com)

Palashy Mathur. (2025). *How Agentic AI is Reducing Risks and Costs in Balance Sheet Reconciliation*. HighRadius Blog. Recuperado de: <https://www.highradius.com/resources/Blog/agentic-ai-in-balance-sheet-reconciliation/#:~:text=1,exceptions%20and%20starts%20owning%20outcomes>

Solórzano-Restrepo, J.; López-Vargas, O. (2019). *Efecto diferencial de un andamiaje metacognitivo en un ambiente e-learning sobre la carga cognitiva, el logro de*

*aprendizaje y la habilidad metacognitiva*. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/1342/134261262005/html/#c1>

The Economic Times. (2025). *¿ChatGPT nos está volviendo tontos? Escáneres cerebrales del MIT revelan una verdad alarmante sobre el impacto de la IA en la mente humana*. Recuperado de:

<https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/is-chatgpt-making-us-dumb-mit-brain-scans-reveal-alarming-truth-about-ais-impact-on-the-human-mind/articleshow/121955720.cms>

Viveros-Muñoz, R., et al. (2025). *¿Influye la estructura gramatical de las indicaciones en las respuestas de la inteligencia artificial generativa? Un análisis exploratorio en español*. MDPI. Recuperado de:

[https://www.mdpi.com/2076-3417/15/7/3882?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mdpi.com/2076-3417/15/7/3882?utm_source=chatgpt.com)

Artículo Original

## **Perspectiva normativa territorial de la Economía del Conocimiento<sup>2</sup>**

### **Territorial regulatory perspective of the Knowledge Economy**

María Laura Ros - Ivan Pappides

Universidad de Morón, Escuela Superior de Economía y Negocios

Autor de contacto: Mg. María Laura Ros. Escuela Superior de Economía y Negocios.

Universidad de Morón, Machado N° 834, (B1708BPH) Morón, Buenos Aires, Argentina. E-mail:

mros@unimoron.edu.ar

#### **Resumen**

La economía del conocimiento, como nuevo paradigma, convierte al conocimiento en un factor de la producción, por encima de la tierra y el capital, e impulsor del desarrollo local. Es por ello que los gobiernos locales deben establecer políticas públicas para fomentar la localización de empresas en sus territorios. Durante el desarrollo del presente artículo, que se propuso relevar y analizar la normativa existente en las distintas jurisdicciones argentinas sobre economía del conocimiento, con especial interés en las facilidades e incentivos que se otorgan a las empresas, se aplicó una metodología cualitativa, longitudinal, de tipo documental, partiendo del análisis normativo de las jurisdicciones analizadas, para luego comparar los resultados con las estadísticas del registro de beneficiarios y con la Ley 27738 (B.O. 23/10/2023) el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030. Se encontró que no existe una relación entre la cantidad de beneficiarios por jurisdicción, los beneficios fiscales otorgados a nivel jurisdiccional, la fecha de adhesión al régimen nacional, o con la integración en sus Agendas Territoriales Integradoras de Ciencia, Tecnología e Innovación (ATI-CTI). Se halló que 5 (cinco) jurisdicciones concentran el 94.07% de los beneficiarios a nivel nacional, teniendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 54.11% del total por sí sola.

**Palabras clave:** Normativa, Economía del Conocimiento, Beneficios Tributarios, Territorio.

---

<sup>2</sup> El presente artículo forma parte de la investigación "Economía del Conocimiento: nuevos desafíos para gobiernos y empresas" que bajo el Nro. 80020230100005UM es financiado por la Universidad de Morón.

### **Abstract**

The knowledge economy, as a new paradigm, transforms knowledge into a factor of production, placing it above land and capital, and driving local development. For this reason, local governments should establish public policies to encourage businesses to locate in their territories. During the development of this article, which aimed to survey and analyze the existing regulations on the knowledge economy in different Argentine jurisdictions, with a special interest in the facilities and incentives granted to companies, a qualitative, longitudinal, documentary methodology was applied. The process began with a regulatory analysis of the jurisdictions, then compared the results with the beneficiary registration statistics and with Law 27738 (Official Gazette 10/23/2023) and the 2030 National Plan for Science, Technology and Innovation.

It was found that there is no relationship between the number of beneficiaries per jurisdiction, the tax benefits granted at the jurisdictional level, the date of adherence to the national regime, or their integration into their Territorial Integrative Agendas for Science, Technology, and Innovation (ATI-CTI). It was found that 5 (five) jurisdictions concentrate 94.07% of the beneficiaries at a national level, with the Autonomous City of Buenos Aires alone accounting for 54.11% of the total.

**Keywords:** Legal framework, Knowledge Economy, Tax benefits, Territory.

### **Introducción**

El nuevo paradigma económico que atraviesa a la sociedad del conocimiento, está dado por la transformación de la información en conocimiento, que se convierte, a su vez, en el principal recurso de la economía, creando valor e innovación (Arbonés, 2007), y caracterizando, de forma distintiva, a la economía del conocimiento como un factor estratégico a largo plazo para el desarrollo de un país (Peluffo A. y Catalán Contreras, 2002).

Si bien existen diferentes acepciones del término economía del conocimiento o economía basada en el conocimiento, Ros y de Trueba la definen como

La economía del conocimiento involucra la producción de bienes y servicios basados en actividades intensivas en conocimientos, y la coproducción de conocimientos nuevos,

que, con ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación, contribuyen al avance tecnológico y científico, con uso intensivo de capital intangible y de capital humano altamente calificado, actuando como motor del crecimiento económico, mediante la incorporación de mayor valor agregado en los productos finales, e impactando en el bienestar social y la eficiencia empresarial. (2024:148).

El hecho de que la economía del conocimiento sea reconocida como impulsora del desarrollo económico, ha motivado que la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD/Eurostat:2007) entienda que existe un vínculo donde la innovación aumenta el potencial de la economía para ser más productiva, advirtiendo que determinados factores asociados a la localización, influyen, a su vez, en la capacidad de innovación de las empresas, y, por lo tanto, motiva el interés por analizar la innovación a escala regional.

Por su parte, Guzmán Díaz, y Adriano Anaya (2013) encuentran que la competitividad de una región y sus ventajas económicas están sostenidas, en el largo plazo, por la creación de conocimiento, entendiéndose que esta necesita tanto de la infraestructura de redes como del talento humano, y dejando en un segundo plano la infraestructura física, a la cual encuentran como no determinante para producir una innovación incremental. En forma coincidente con estos autores, Vergara-Romero, Morejón-Calixto, Márquez-Sánchez y Medina-Burgos (2022) encuentran que, si se concibe al conocimiento como un factor de la producción y guía del desarrollo social y económico, el mismo se convierte en un determinante del estándar de vida, que supera en importancia a la tierra, las herramientas o el trabajo.

Nuestro país aprobó, mediante la Ley 27.738 (B.O. 23/10/2023), el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030 cuyo propósito es “fomentar la generación y gestión del conocimiento para la innovación social y productiva, inclusiva y sostenible” (2023:1). En el mismo se plantean las Agendas Territoriales Integradoras de Ciencia, Tecnología e Innovación (ATI-CTI por sus siglas) de cada provincia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las cuales contienen los pilares orientadores de la gestión y los vectores de desarrollo social, productivo y ambiental (VeDSPA) definidos por cada jurisdicción, encontrándose, entre los mismos, que se menciona, reiteradas veces, a la economía del conocimiento como un factor orientador de la gestión territorial futura.

En cuanto a beneficios fiscales, Veglia, Passamonti y Barón (2021) encontraron distintos antecedentes en Latinoamérica tendientes a fomentar la economía del conocimiento mediante políticas fiscales, que tuvieron distintos niveles de éxito, y, a partir de este análisis afirman

Los incentivos tributarios no sólo promueven beneficios fiscales, sino eminentemente extrafiscales, tales como incentivar a la economía, promocionar el empleo, intervenir en la distribución de la renta, participar en el mejoramiento de la ecología, promocionar determinada actividad o región, entre otros aspectos. (2021:3).

Argentina sigue la tendencia regional en cuanto a la economía del conocimiento, habiendo sancionado la Ley 27.506 (B.O. 10/06/2019) del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento a nivel nacional, con el “objetivo promocionar actividades económicas que apliquen el uso del conocimiento y la digitalización de la información apoyado en los avances de la ciencia y de las tecnologías, a la obtención de bienes, prestación de servicios y/o mejoras de procesos”.

Así mismo, tratándose de un estado federal, según el artículo 2 de la Constitución Nacional Argentina, con un sistema rentístico regulado en los artículos 4 y 75 de la misma, el gobierno federal no puede otorgar beneficios fiscales a nivel jurisdiccional, es por ello que, mediante el artículo 22 de la Ley del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (artículo sustituido por el Artículo 19 de la Ley N° 27.570 B.O. 26/10/2020), invita a las jurisdicciones subnacionales a adherirse al régimen nacional, diciendo “Invítase a las provincias, a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a los municipios a adherir al presente régimen mediante el dictado de normas de promoción análogas a las establecidas en la presente ley”<sup>3</sup>.

Ante este escenario, es posible que exista una relación entre el desarrollo económico de un territorio y las políticas públicas existentes en relación a la economía del conocimiento, por lo que se plantea la necesidad de relevar y analizar la normativa existente en las distintas

---

<sup>3</sup> Anteriormente el artículo estaba redactado de la siguiente manera: “Art. 22.- El presente régimen será de aplicación en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en las provincias, que adhieran expresamente a éste, a través del dictado de una ley, y adopten medidas tendientes a promover las actividades objeto de promoción mediante la concesión de incentivos fiscales, adicionalmente a lo señalado en el artículo 7° del presente”.

jurisdicciones argentinas sobre economía del conocimiento, con especial interés en la facilidades e incentivos que se otorgan a las empresas.

### **Metodología**

En este artículo, cuyo objetivo fue relevar y analizar la normativa existente en las distintas jurisdicciones argentinas sobre economía del conocimiento, con especial interés en la facilidades e incentivos que se otorgan a las empresas, se aplicó una metodología cualitativa, longitudinal, de tipo documental, partiendo del análisis normativo de las jurisdicciones analizadas, así como de textos diversos sobre el tema.

Para analizar la normativa legal, se recurrió a consultar los métodos de interpretación aceptados por el Código Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ley 541 (B.O. 22/01/2001) y por el Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires, Ley 10397 (B.O. 11/03/2011), ya que son las jurisdicciones que concentran la mayor cantidad de beneficiarios del régimen nacional, según datos oficiales obtenidos del sitio <https://www.argentina.gob.ar/> (Ministerio de Economía de la Nación, s.f.).

En el caso del Código Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Ley 541 (B.O. 22/01/2001), en su art. 7° dice

En la interpretación de este Código y de las disposiciones sujetas a su régimen se ha de atender al fin de las mismas y a su significación económica. Solo cuando no sea posible fijar por la letra o por su espíritu, el sentido o alcance de las normas, conceptos o términos de las disposiciones antedichas, puede recurrirse a las normas, conceptos y términos del derecho privado.

Mientras tanto, el Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires, Ley 10397 (B.O. 11/03/2011), en su art. 5° dice

Son admisibles todos los métodos para la interpretación de las disposiciones de este Código y demás leyes fiscales, pero en ningún caso se establecerán impuestos, tasas o contribuciones ni se considerará a ninguna persona como contribuyente o responsable del pago de una obligación fiscal, sino en virtud de este Código u otra Ley.

Por lo anterior, se seleccionó el método de significación económica, en el cual, según Gómez y Folco (2025:58)

El intérprete no debe limitarse a examinar la significación literal de cada uno de los términos empleados, sino que debe realizar un discreto y razonable análisis de tales preceptos “a fin de determinar la voluntad legislativa” y de modo que se cumpla el propósito de la ley.

En conjunto con éste, se utilizó el principio de interpretación teleológica, según el cual, el legislador propone un fin, del cual las normas son un medio, lo cual supone la búsqueda del sentido de la norma más allá del texto, para encontrar el propósito perseguido por la misma (Anchondo Paredes, 2012).

Así mismo, se compararon los resultados obtenidos del análisis normativo, con las estadísticas obtenidas del sitio <https://www.argentina.gob.ar/> a julio de 2025, para relacionar los beneficios otorgados con la cantidad de beneficiarios del régimen nacional por jurisdicción, dado que en la mayoría de las jurisdicciones se requiere la inscripción en este, para poder obtener los beneficios a nivel jurisdiccional, y con la Ley 27738 (B.O. 23/10/2023) el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030, para establecer una relación de la importancia territorial dada a la economía del conocimiento.

### **Normativa a lo Largo del País**

Vergara-Romero, Morejón-Calixto, Márquez-Sánchez y Medina-Burgos (2022) concluyeron que se puede definir el desarrollo territorial como un proceso que requiere de la participación de todos los agentes sociales y económicos, públicos y privados, fomentando acuerdos de colaboración para alcanzar un desarrollo participativo. En el caso del estado, participa mediante el establecimiento de políticas públicas, las cuales, para Espinoza, son “un conjunto de decisiones interrelacionadas que son adoptadas por un actor o grupos de actores políticos que involucran la definición de metas y medios para su logro en el marco de una situación particular” (2009:3).

Ya que Argentina es un estado federal, y que el gobierno federal ha invitado a las jurisdicciones subnacionales a adherirse al Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de la Ley 27.506 (B.O. 10/06/2019), se hace necesario relevar y analizar la

normativa que cada provincia y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ha sancionado respecto al tema.

1) *BUENOS AIRES*

La Provincia de Buenos Aires adhirió al Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento mediante la Ley 15339 (B.O. 07/06/2022), promulgada por el Decreto 591/2022 (B.O. 07/06/2022) y reglamentada por el Decreto 1573/2022(B.O. 01/11/2022), estableciendo beneficios a nivel provincial, para aquellos que ya sean beneficiarios a nivel nacional.

Como explica Ros (2025), la normativa provincial sigue a la Ley nacional, en cuanto a que los beneficios han sido establecidos por tramos, según la categoría revestida por los beneficiarios, respecto a su tamaño como micro, pymes y grandes, con mayores beneficios a menor tamaño de empresa.

2) *CATAMARCA*

La Provincia de Catamarca crea en 2022 su propio régimen, donde establece una exención en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos por 10 años, mientras que para los impuestos Inmobiliario y de Sellos lo hace por 5 años. Junto a estas medidas, habilita al Poder Ejecutivo provincial a otorgar reintegros por inversiones, así como créditos a tasa subsidiada.

Además, la Ley 5705 (B.O. 24/08/2021) garantiza estabilidad fiscal por 10 años para las actividades incluidas en el régimen promocional. Pero a pesar de esto, la provincia no cuenta con beneficiarios a la fecha.

3) *CHACO*

Mediante la Ley 3305-F (B.O. 15/01/2025) se aprueba la adhesión provincial al Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. En ella se acuerda a los beneficiarios una exención de hasta el cien por ciento (100%) del Impuesto sobre los Ingresos Brutos y de Sellos. En la misma norma se crea el Registro Chaqueño de Empresas Tics en el cual deben registrarse las personas físicas o jurídicas que desarrollen actividades en el sector.

Así mismo, las empresas que apliquen al Registro tendrán acceso a los beneficios contemplados en la Ley de Promoción Industrial 937-I provincial.

4) *CHUBUT*

Si bien la Ley IX - 149 (B.O. 12/06/2020) adhiere al Régimen nacional, no contiene mención sobre beneficios relacionados al mismo.

*5) CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES*

Mediante la Ley 6.394 (B.O. 07/01/2021) y DR 315/2021 (B.O. 14/10/2021) la Ciudad Autónoma de Buenos Aires adhiere a la Ley nacional, concediendo beneficios en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos a aquellos que se inscriban en el Registro de la Economía del Conocimiento local. Si bien la Ley 6394 (B.O. 07/01/2021) establece que las personas humanas pueden ser beneficiarios del Régimen, esto queda anulado en el momento en que se exige la previa inscripción a nivel nacional, donde estos sujetos no pueden obtener beneficios.

A diferencia de la Ley nacional, donde se establecen los beneficios por tramos, según la categoría que revistan, en cuanto a su tamaño, como micro, pymes y grandes, con mayores beneficios a menor tamaño de empresa, el Régimen de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires establece el beneficio en función a la cantidad de compromisos asumidos.

*6) CÓRDOBA*

La Provincia de Córdoba adhirió al Régimen Nacional mediante la Ley 10649 (B.O. 09/01/2020), posteriormente modificada por la Ley 10722 (B.O. 24/12/2020), donde además se crea el Registro de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de la Provincia de Córdoba (RECOR), donde la inscripción es un requisito indispensable para obtener los beneficios a nivel provincial.

Además de concederse estabilidad fiscal, se les otorga a los beneficiarios exenciones en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, de Sellos e Inmobiliario. Por otra parte, se faculta al Poder Ejecutivo Provincial a crear programas de capacitación específica, cofinanciados con el sector privado, así como también, crea el Programa de Promoción de Empleo a la Economía del Conocimiento, otorgando un estímulo durante 6 meses, por cada nuevo empleado que no haya estado en relación de dependencia en los 3 meses anteriores al ingreso.

*7) CORRIENTES*

Mediante la Ley 6587 (B.O. 10/12/2021), la Provincia de Corrientes adhiere al Régimen Nacional, al tiempo que incorpora a los beneficiarios al Régimen de Promoción de Inversiones de la Ley 5470. Se crea en la misma norma el Registro Provincial de la Economía del

Conocimiento, al que deberán inscribirse quienes deseen obtener los beneficios a nivel provincial.

*8) ENTRE RÍOS*

La provincia adhiere al Régimen Nacional mediante la Ley 10895 (B.O. 18/05/2021), modificada luego por la Ley 11152 (B.O. 08/10/2024). La Provincia crea el Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento, cuya Autoridad de Aplicación será el Ministerio de Desarrollo Económico de la Provincia. Así mismo se crea el Registro Provincial de la Economía del Conocimiento - RePEC- donde deberán inscribirse quienes deseen obtener los beneficios a nivel provincial.

A los beneficiarios se les concede exención total en el Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a los Sellos, Impuesto Inmobiliario y Fondo de Integración de Asistencia Social Ley N° 4035, por las actividades promovidas, por un plazo de cinco (5) años, a partir de su otorgamiento, renovables por otros cinco (5) años, en caso de que la empresa beneficiaria demuestre el cumplimiento de las condiciones requeridas por la Ley Nacional N° 27.506 y su modificatoria N° 27.570.

*9) FORMOSA*

La Provincia de Formosa, que no tiene ningún beneficiario en el Régimen Nacional, adhirió al este mediante la Ley 1702 (B.O. 28/12/2020), donde solo reconoce la estabilidad fiscal como beneficio.

*10) JUJUY*

La Provincia de Jujuy adhirió al Régimen Nacional mediante Ley 6130 (B.O. 19/07/2019), donde encarga al Poder Ejecutivo Provincial designar la Autoridad de Aplicación, sin hacer otras aclaraciones.

*11) LA PAMPA*

La Provincia de La Pampa adhirió al Régimen Nacional mediante la Ley 3199 (B.O. 03/01/2020), al tiempo que se otorga estabilidad fiscal en la provincia de La Pampa respecto de las actividades objeto de promoción, a partir de la fecha de su inscripción en el Registro Nacional de Beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Los

beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento son incorporados al Régimen de Promoción Económica creado por Ley 2870 de la Provincia.

#### *12) LA RIOJA*

La Provincia de La Rioja adhiere al Régimen Nacional mediante la Ley 10381 (B.O. 07/06/2021), que en el artículo 6 crea un Régimen Provincial de Promoción, siendo beneficiarios todas las personas físicas o jurídicas, que radicadas en La Rioja, desarrollen actividades incluidas en el Régimen Nacional. Los beneficiarios gozarán de exenciones en los impuestos sobre los Ingresos Brutos, de Sellos e Inmobiliario, por un plazo de 10 años. Además, se les concederán beneficios en tarifas de servicios.

#### *13) MENDOZA*

La Provincia de Mendoza tiene su propio régimen creado por la Ley 9266 (B.O. 11/12/2020), que se considera complementario al régimen nacional. En la misma se crean el Registro Provincial EDC (Economía del Conocimiento) Mendoza, en el ámbito del Ministerio de Economía y Energía de la Provincia, y la Mesa Sectorial EDC (Economía del Conocimiento) Mendoza.

La Ley concede beneficios de exención en los Impuestos sobre los Ingresos Brutos y de Sellos, así como estabilidad fiscal, para lo cual se requiere la obtención del beneficio a nivel nacional.

#### *14) MISIONES*

Misiones en lugar de adherir al régimen nacional de la Economía del Conocimiento, lo ha hecho mediante la Ley VIII N° 72 (B.O. 29/10/2020) al Régimen de Promoción de Software, donde, si bien se crean planes vocacionales, no se conceden beneficios de ningún tipo.

#### *15) NEUQUÉN*

La provincia adhiere a la Ley nacional 27506 (B.O. 10/06/2019), con excepción del inciso a) del artículo 2° mediante la Ley 3340 (B.O. 05/07/2022), al mismo tiempo que crea el Régimen Provincial de Economía del Conocimiento y el Registro de Beneficiarios para el Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.

El régimen provincial concede estabilidad fiscal, ya que la carga tributaria de las actividades promovidas no podrá ser incrementada durante la vigencia de la ley. Así mismo,

concede una reducción de alícuota de hasta un 100 % de ingresos brutos, y en el impuesto de sellos.

*16) RÍO NEGRO*

La Provincia de Río Negro adhirió al Régimen Nacional de Promoción de la Economía del Conocimiento mediante la Ley 5400 (B.O. 09/12/2019), creando el Consejo de Empresas de Base Tecnológica como órgano de articulación. La norma provincial establece la adhesión plena a los beneficios previstos en la Ley Nacional, sin enumerar exenciones específicas adicionales, delegando la instrumentación a normativa complementaria.

*17) SALTA*

La Provincia de Salta adhirió al Régimen Nacional a través de la Ley 8302 (B.O. 20/04/2022), que además crea el Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento y su Registro de Beneficiarios. La reglamentación se aprobó mediante el Decreto 432/2023, que también creó la Mesa del Régimen para la implementación. La normativa prevé beneficios fiscales y de apoyo, a definir en instrumentos tributarios locales, y establece que la inscripción en el registro provincial requiere la previa inscripción en el Registro Nacional.

*18) SAN JUAN*

San Juan adhirió al régimen nacional mediante la Ley 2020-J Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 03/01/2020), pero no realiza especificaciones sobre beneficios o tratamientos especiales.

*19) SAN LUIS*

La Ley VIII 1076 - 2022 (B.O. 13/07/2022), además de adherir a la Ley Nacional N° 27.506, no establece beneficios, ya que delega en el Poder Ejecutivo la reglamentación.

*20) SANTA CRUZ*

La Provincia de Santa Cruz adhirió al Régimen Nacional de Promoción de la Economía del Conocimiento mediante la Ley 3757 (B.O. 14/09/2021). La normativa incorpora a la provincia en el esquema nacional, previendo la aplicación de beneficios fiscales como exenciones y estabilidad fiscal, los cuales deben ser establecidos a través de reglamentación e instrumentos tributarios provinciales.

*21) SANTA FE*

La Provincia de Santa Fe adhirió al Régimen Nacional mediante la Ley 13.944 (B.O. 27/12/2019) y posteriormente sancionó la Ley 14.025 (B.O. 21/01/2021), que crea el Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento y el Registro Provincial de Beneficiarios en la Administración Provincial de Impuestos. Los beneficios incluyen estabilidad fiscal por 10 años para PYMES y la exención de los impuestos sobre los Ingresos Brutos, de Sellos e Inmobiliario para las actividades promovidas. La reglamentación se estableció mediante el Decreto 181/2022 y resoluciones complementarias, que fijaron requisitos y procedimientos para la inscripción en el Registro.

*22) SANTIAGO DEL ESTERO*

La Provincia de Santiago del Estero adhirió al Régimen Nacional mediante la Ley 7312 (B.O. 23/04/2021) y creó su propio Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento a través de la Ley 7373 (B.O. 24/05/2023). La implementación del régimen fue reglamentada por la Resolución 622/2024 del Ministerio de Justicia provincial y por disposiciones de la Dirección General de Rentas que habilitan rubros específicos para tramitar los beneficios fiscales. La normativa prevé estabilidad fiscal y exenciones para las actividades promovidas, con inscripción obligatoria en el Registro Provincial y articulación con el Registro Nacional.

*23) TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR*

La Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur, creó su Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento mediante la Ley 1401 (B.O. 07/01/2022). La instrumentación se estableció mediante la Resolución MPyA 229/2023, que otorga estabilidad fiscal y exenciones de los impuestos sobre los Ingresos Brutos y de Sellos para las actividades alcanzadas. El régimen requiere inscripción en el Registro Provincial, coordinado con el Registro Nacional.

*24) TUCUMÁN*

La Provincia de Tucumán adhirió al Régimen Nacional mediante la Ley 9216 (B.O. 30/12/2019) y posteriormente sancionó la Ley 9629 (B.O. 29/11/2022), que crea el Régimen Provincial de Promoción de la Economía del Conocimiento. La reglamentación se aprobó mediante el Decreto 1016/2025 y la Resolución General DGR 26/2025, que establecen el

procedimiento y los beneficios fiscales provinciales, incluyendo exenciones de Ingresos Brutos y de Sellos. La normativa contempla un horizonte de vigencia extendido, con beneficios proyectados hasta el año 2050 para las actividades alcanzadas.

### Beneficiarios por Provincia

Del análisis de la nómina de beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento es posible establecer la cantidad y porcentaje por jurisdicción, siendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe y Mendoza las 5 (cinco) jurisdicciones con más beneficiarios. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene por sí misma el 54.1% de los beneficiarios, muy por encima del segundo, Córdoba, que tiene el 15.2% solamente. Mientras tanto, Catamarca, Formosa y Santa Cruz coinciden en no tener beneficiarios del régimen.

En general los beneficios concedidos por las jurisdicciones son exenciones en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos (13 jurisdicciones), exención en el Impuesto de Sellos (11 jurisdicciones) y estabilidad fiscal (11 jurisdicciones), además, 6 jurisdicciones otorgan exenciones en el Impuesto Inmobiliario, y 2 jurisdicciones en otros impuestos locales.

De las 24 jurisdicciones, 12 tienen como requisito expreso el haber obtenido previamente el beneficio a nivel nacional y 15 tienen incluida a la economía del conocimiento como parte de las ATI-CTI.

Tabla 1: Jurisdicciones con más beneficiarios a nivel nacional

PROVINCIA	CANTIDAD BENEFICIARIOS	%	NORMATIVA	AÑO DE ADHESIÓN	REQUIERE BENEFICIO NACIONAL	BENEFICIOS					SUJETOS		¿ES PARTE DE LAS ATI-CTI?
						ESTABILIDAD FISCAL	EXENCIÓN IIBB	EXENCIÓN SELLOS	EXENCIÓN INMOBILIARIO	EXENCIÓN OTROS IMP. PCIALES	PERSONAS HUMANAS	PERSONAS JURÍDICAS	
CIUDAD AUTÓNOMA BUENOS AIRES	520	54,11	Ley 6394 - DR 315/2021	2021	X		X				X	X	
CÓRDOBA	146	15,19	Ley 10722	2020	X	X	X	X	X			X	X
BUENOS AIRES	115	11,97	Ley 15339 - DR 1573/2022	2022	X	X	X					X	
SANTA FE	96	9,99	Ley 13944	2019	X	X	X	X	X				
MENDOZA	27	2,81	Ley 9266 - DR 41/2021	2020	X	X	X	X					X

Fuente: de creación propia

Entre las 5 (cinco) jurisdicciones de la Tabla 1, es posible encontrar el 94.07% de los beneficiarios, todas ellas requieren obtener previamente el beneficio nacional. En cuanto a los beneficios, todas las jurisdicciones conceden exenciones sobre el Impuesto sobre los Ingresos

Brutos, y 4 (cuatro) de ellas estabilidad fiscal. En cuanto al momento de adhesión a la Ley nacional, las 3 (tres) jurisdicciones con más beneficiarios no están dentro del primer grupo de adhesión.

Tabla 2: Beneficiarios por jurisdicción y características

N°	PROVINCIA	CANTIDAD BENEFICIARIOS	%	NORMATIVA	AÑO DE ADHESIÓN	REQUIERE BENEFICIO INACIONAL	BENEFICIOS					SUJETOS		¿ES PARTE DE LAS ATI-CTI?
							ESTABILIDAD FISCAL	EXENCIÓN IIBB	EXENCIÓN SELLOS	EXENCIÓN INMOBILIARIO	EXENCIÓN OTROS IMP. PCIALES	PERSONAS HUMANAS	PERSONAS JURÍDICAS	
1	BUENOS AIRES	115	12	Ley 15339 - DR 1573/2022	2022	X	X	X					X	
2	CATAMARCA	0	0	Ley 5.639 - Ley 5.705	2020		X	X	X	X		X	X	
3	CHACO	3	0,31	Ley F - 3.305	2021	X		X	X			X	X	X
4	CHUBUT	4	0,42	Ley IX - 149	2020									X
5	CIUDAD AUTÓNOMA BUENOS AIRES	520	54,1	Ley 6394 - DR 315/2021	2021	X		X				X	X	
6	CÓRDOBA	146	15,2	Ley 10722	2020	X	X	X	X	X			X	X
7	CORRIENTES	1	0,1	Ley 6587	2021									X
8	ENTRE RÍOS	7	0,73	Ley 10895	2021	X		X	X	X	X		X	X
9	FORMOSA	0	0	Ley 1.702	2020		X							
10	JUJUUY	2	0,21	Ley 6.130	2019									X
11	LA PAMPA	1	0,1	Ley 3199	2020		X							X
12	LA RIOJA	2	0,21	Ley 10381	2021			X	X	X		X	X	X
13	MENDOZA	27	2,81	Ley 9266 - DR 41/2021	2020	X	X	X	X					X
14	MISIONES	1	0,1	Ley VIII-72	2020									X
15	NEUQUEN	7	0,73	Ley 3340	2022		X	X	X					
16	RÍO NEGRO	2	0,21	Ley 5400	2019	X							X	
17	SALTA	3	0,31	Ley 8302	2022	X	X	X	X			X	X	X
18	SAN JUAN	8	0,83	Ley 2020 - J	2020									
19	SAN LUIS	2	0,21	Ley VIII-1076	2022									X
20	SANTA CRUZ	0	0	Ley 3757	2021	X		X	X					
21	SANTA FE	96	9,99	Ley 13944	2019	X	X	X	X	X				
22	SANTIAGO DEL ESTERO	2	0,21	Ley 7373	2021	X	X						X	X
23	TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR	2	0,21	Ley 1401	2022							X	X	X
24	TUCUMÁN	10	1,04	Ley 9216- Ley 9629	2019	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: de creación propia

A partir del análisis realizado es posible decir que no hay un patrón en cuanto a beneficios otorgados y momento de adhesión a la Ley nacional, cantidad de beneficios a nivel jurisdiccional o si la economía del conocimiento fue considerada en sus Agendas Territoriales Integradoras de Ciencia, Tecnología e Innovación (ATI-CTI).

### Conclusiones

El presente artículo se propone relevar y analizar la normativa existente en las distintas jurisdicciones argentinas sobre economía del conocimiento, con especial interés en la facilidades e incentivos que se otorgan a las empresas, para lo cual se aplicó una metodología cualitativa, longitudinal, de tipo documental, partiendo del análisis normativo de las jurisdicciones analizadas, para luego comparar los resultados con las estadísticas del registro de beneficiarios y con la Ley 27738 (B.O. 23/10/2023) el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030.

Se encontró que no existe una relación entre la cantidad de beneficiarios por jurisdicción, en el régimen nacional, con los beneficios fiscales otorgados a nivel jurisdiccional, ni con haberse adherido antes al régimen nacional, o con que la economía del conocimiento este integrada en sus Agendas Territoriales Integradoras de Ciencia, Tecnología e Innovación (ATI-CTI).

Al mismo tiempo, se halló que 5 (cinco) jurisdicciones concentran el 94.07% de los beneficiarios a nivel nacional, teniendo la Ciudad Autónoma de Buenos Aires el 54.11% del total por sí sola. Por esto, se hace necesario indagar en otros factores que influyan en la localización de las empresas que participan en la economía del conocimiento.

### Referencias Bibliográficas

- Anchondo Paredes, E. (2012). Métodos de interpretación jurídica. *Revista Quid Iuris*, 6 (16), pp. 33-58. Disponible en <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/quid-iuris/issue/view/1069>
- Arbonés, Á. L. (2007). Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Ediciones Díaz de Santos. Disponible en <https://elibro.net/es/ereader/>
- Constitución Nacional Argentina. Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/constitucion\\_de\\_la\\_nacion\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/constitucion_de_la_nacion_argentina.pdf)
- Espinoza, O. (2009). Reflexiones sobre los conceptos de "política", políticas públicas y política educacional. *Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 17, 1-13. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275019727008.pdf>

- Gómez, T. y Folco, C. (2025). Procedimiento Tributario. Ley 11.683 - Decreto 618/197. Errepar. <https://ebooks.errepar.com/reader/procedimiento-tributario-ley-11683-decreto-618197?location=138>
- Guzmán Díaz, R. y Adriano Anaya, A. (2013). Conocimiento, economía, desarrollo y sociedad: trazos desde la complejidad. En-claves del pensamiento, 7(14), 123-143. Disponible en [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-879X2013000200006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-879X2013000200006&lng=es&tlng=es).
- Ministerio de Economía de la Nación. (s.f.). Acceder a los beneficios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. <https://www.argentina.gob.ar/> Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-los-beneficios-del-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento#:~:text=Mir%C3%A1%20el%20listado%20de%20beneficiarios%20al%2013%20de,actividades%20de%20la%20Econom%C3%ADa%20del%20Conocimiento.%20%C2%BFQu%C3%A9%20necesito%3F>
- OECD/Eurostat. (2007). Oslo Manual: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, 3ª edición, Tragsa, Madrid. Disponible en <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>.
- Peluffo A., M. & Catalán Contreras, E. (2002). Serie Manuales 22. Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público. CEPAL. Chile. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1f5a0acd-f625-4c62-93f2-771e29993600/content>
- Ros, M.L. y de Trueba, M. (2024). Economía del conocimiento: una delimitación conceptual. *Revista PresenteUM*, 2 (4), 135-152. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/387485816\\_ECONOMIA\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_UNA\\_DELIMITACION\\_CONCEPTUAL](https://www.researchgate.net/publication/387485816_ECONOMIA_DEL_CONOCIMIENTO_UNA_DELIMITACION_CONCEPTUAL)
- Ros, M.L. (2025). Economía del Conocimiento: Incentivos Fiscales en la Provincia de Buenos Aires. *Revista Presente UM*, [2], 5, p. 209-222. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/393532713\\_ECONOMIA\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_INCENTIVOS\\_FISCALES\\_EN\\_LA\\_PROVINCIA\\_DE\\_BUENOS\\_AIRES](https://www.researchgate.net/publication/393532713_ECONOMIA_DEL_CONOCIMIENTO_INCENTIVOS_FISCALES_EN_LA_PROVINCIA_DE_BUENOS_AIRES)
- Veglia, D., Passamonti, P., & Barón, G. (2021). Incentivos tributarios: Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Análisis e impacto. *CAPIC REVIEW*, 19, 1–11. <https://doi.org/10.35928/cr.vol19.2021.145> Disponible en <https://capicreview.com/index.php/capicreview/article/view/145/86>
- Vergara-Romero, A., Morejón-Calixto, S., Márquez-Sánchez, F., & Medina-Burgos, J. (2022). Economía del conocimiento desde la visión del territorio: Knowledge economy from the

perspective of the territory. REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA, 9(3), 37–62.  
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.93.680>. Disponible en  
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/680/430>

### Normativa

#### NACIONAL

- Ley 27506 Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (B.O. 10/06/2019). Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/320000-324999/324101/norma.htm>
- Ley 27570 Modificación del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (B.O. 26/10/2020). Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/340000-344999/343520/norma.htm>
- Ley 27738 (B.O. 23/10/2023) Plan nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2030. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27738-391776/texto>

#### BUENOS AIRES

- Ley 10397 (11/03/2011) Código Fiscal de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en <https://normas.gba.gob.ar/documentos/V9rqlUP0.html>
- Ley 15339 (B.O. 07/06/2022) Adhesión al Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de la Provincia de Buenos Aires. Disponible en <https://normas.gba.gob.ar/documentos/ByGpp1S4.html>
- Decreto 591/2022 (B.O. 07/06/2022). Promulgación de la Ley 15339 Provincia de Buenos Aires. Disponible en <https://boletinoficial.gba.gob.ar/secciones/11605/ver#page=3>
- Decreto 1573/2022 (B.O. 01/11/2022) Reglamentación de la Ley 15339 Provincia de Buenos Aires. Disponible en <https://normas.gba.gob.ar/documentos/xbMvb4IG.html>

#### CATAMARCA

- Ley 5639 Adhesión de la Provincia de Catamarca al Régimen (B.O. 11/02/2020). Disponible en <https://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/5639.pdf>
- Ley 5705 Creación del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de Catamarca (B.O. 24/08/2021). Disponible en [https://universojus.com/UJ-7991\\_ley-5705-de-catamarca#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20R%C3%A9gimen%20Provincial%20de%20Promoci%C3%B3n%20de%20la,marco%20de%20beneficio%20impositivos%20y%20de%20asistencia%20financiera.](https://universojus.com/UJ-7991_ley-5705-de-catamarca#:~:text=Cr%C3%A9ase%20el%20R%C3%A9gimen%20Provincial%20de%20Promoci%C3%B3n%20de%20la,marco%20de%20beneficio%20impositivos%20y%20de%20asistencia%20financiera.)

*CHACO*

- Ley 3305-F Adhesión de la Provincia de Chaco al Régimen (B.O. 15/01/2021) Disponible en [https://universojus.com/UJ-4932\\_ley-3305-de-chaco](https://universojus.com/UJ-4932_ley-3305-de-chaco)

*CHUBUT*

- Ley IX - 149 de Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 12/06/2020). Disponible en <https://ar.vlex.com/vid/ano-2020-ley-ix-976354376>

*CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES*

- Ley 6394 Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (B.O. 07/01/2021) Disponible en <https://boletinoficialpdf.buenosaires.gob.ar/util/imagen.php?idn=539036&idf=1>
- Ley 541 Código Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (B.O. 22/01/2022). Disponible en <https://www.sajj.gob.ar/541-local-ciudad-autonoma-buenos-aires-codigo-fiscal-lpx0000541-2000-12-28/123456789-0abc-defg-145-0000xvorpvel>
- Decreto 315/2021. (B.O. 14/10/2021) Reglamentación de la Ley 6394. Disponible en <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/571561>

*CÓRDOBA*

- Ley 10649 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 09/01/2020). Disponible en [https://www.rentascordoba.gob.ar/cms/wp-content/uploads/2021/06/ley\\_10649\\_2020\\_adhesion\\_al\\_regimen\\_de\\_promocion\\_de\\_la\\_economia\\_del\\_conocimiento\\_de\\_la\\_ley\\_nacional\\_27506.pdf](https://www.rentascordoba.gob.ar/cms/wp-content/uploads/2021/06/ley_10649_2020_adhesion_al_regimen_de_promocion_de_la_economia_del_conocimiento_de_la_ley_nacional_27506.pdf)
- Ley 10722 Modificación Ley 10649 (B.O. 24/12/2020). Disponible en [https://www.rentascordoba.gob.ar/cms/wp-content/uploads/2021/06/ley\\_10722\\_2020\\_modifica\\_la\\_ley\\_provincial\\_10649\\_de\\_economia\\_del\\_conocimiento.pdf](https://www.rentascordoba.gob.ar/cms/wp-content/uploads/2021/06/ley_10722_2020_modifica_la_ley_provincial_10649_de_economia_del_conocimiento.pdf)

*CORRIENTES*

- Ley 6587 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 10/12/2021). Disponible en [https://universojus.com/UJ-9022\\_ley-6587-de-corrientes](https://universojus.com/UJ-9022_ley-6587-de-corrientes)

*ENTRE RÍOS*

- Ley 10895 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 18/05/2021). Disponible en <https://www.senadoer.gob.ar/ley/ley-n-10895/>
- Ley 11152 Modificación Ley 10895 (B.O. 08/10/2024). Disponible en <https://www.sajj.gob.ar/LPE0011152>

*FORMOSA*

- Ley 1702 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 28/12/2020). Disponible en <https://www.sil2.com.ar/provincialesonline/1702.htm>

*JUJUY*

- Ley 6130 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 19/07/2019). Disponible en <https://boletinoficial.jujuy.gob.ar/?p=162206>

*LA PAMPA*

- Ley 3199 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 03/01/2020). Disponible en <https://asesorialetradadegobierno.lapampa.gob.ar/ano-2019-leyes-n-3145-a-3211/ley-n-3199.html>

*LA RIOJA*

- Ley 10381 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 07/06/2021). Disponible en [https://universojus.com/UJ-6829\\_ley-10381-de-la-rioja#:~:text=Cr%C3%A9ase%20un%20R%C3%A9gimen%20Provincial%20de%20Promoci%C3%B3n%20para%20la,normas%20reglamentarias%20que%20en%20su%20consecuencia%20se%20dicten.](https://universojus.com/UJ-6829_ley-10381-de-la-rioja#:~:text=Cr%C3%A9ase%20un%20R%C3%A9gimen%20Provincial%20de%20Promoci%C3%B3n%20para%20la,normas%20reglamentarias%20que%20en%20su%20consecuencia%20se%20dicten.)

*MENDOZA*

- Ley 9266 Creación del Régimen Provincial (B.O. 11/12/2020). Disponible en <https://www.sajj.gob.ar/9266-local-mendoza-creacion-regimen-promocion-economia-conocimiento-lpm0009266-2020-10-27/123456789-0abc-defg-662-9000mvpvpyel?>

*MISIONES*

- Ley VIII N° 72 Adhesión al Régimen de Promoción de Software (B.O. 29/10/2020) Disponible [https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688677157\\_LEY%20VIII%20-%20N%2072.pdf](https://digestomisiones.gob.ar/archivospdf/1688677157_LEY%20VIII%20-%20N%2072.pdf)

*NEUQUÉN*

- Ley 3340 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 05/07/2022). Disponible en <https://infoleg.neuquen.gov.ar/LeyesDecretosDetalle?id=414756&buscartexto=conocimiento>
- Decreto 1317/2022 Promulgación Ley 3340 (B.O. 05/07/2022). Disponible en <https://infoleg.neuquen.gov.ar/LeyesDecretosDetalle?Id=414730>

*RÍO NEGRO*

- Ley 5400 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 09/12/2019). Disponible en <https://blogdelcontador.com.ar/news-25123-ley-5400-rio-negro-adhesion-al-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento-ley-27506>

*SALTA*

- Ley 8302 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 20/04/2022). Disponible en <https://boletinoficialsalta.gob.ar/instrumento.php?cXdlcnR5dGFibGE9THw4MzAycXdlcnR5>

*SAN JUAN*

- Ley 2020-J Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 03/01/2020). Disponible en [https://contenido.sanjuan.gob.ar/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=7914:boletin-oficial-de-03-01-2020&Itemid=148](https://contenido.sanjuan.gob.ar/index.php?option=com_k2&view=item&id=7914:boletin-oficial-de-03-01-2020&Itemid=148)

*SAN LUIS*

- Ley VIII 1076 - 2022 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 13/07/2022). Disponible en <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=fb23402b4b3ad48f6222da2f6deb4f18dc3839f165ded88ecc4efe54ee1a908cJmldtHM9MTc1NTIxNjAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=3fcaad13-972f-600f-3743-b9a6964f61b5&psq=Ley+VIII+1076+%e2%80%93+2022+san+luis+econom%c3%ada+del+c+onocimiento&u=a1aHR0cHM6Ly9kaXB1dGFkb3Muc2FubHVpcy5nb2luYXlvZGlwdXRhZG9zYXNwL3BhZ2luYXMvdmVyTm9ybWEuYXNwP05vcm1hSUQ9MTE5Mg&ntb=1>

#### SANTA CRUZ

- Ley 3757 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 14/09/2021). Disponible en [https://universojus.com/UJ-8299\\_ley-3757-de-santa-cruz](https://universojus.com/UJ-8299_ley-3757-de-santa-cruz)

#### SANTA FE

- Ley 13944 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 27/12/2019). Disponible en <https://blogdelcontador.com.ar/news-25678-ley-13944-santa-fe-adhesion-al-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento>
- Ley 14025 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 21/01/2021). Disponible en <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/266866/1395442/file/Ley%20Provincial%2014025.pdf>
- Decreto 181/2022 . Disponible en <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/266867/1395445/file/Decreto%20181%20REdC.pdf>

#### SANTIAGO DEL ESTERO

- Ley 7312 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 23/04/2021). Disponible en <https://blogdelcontador.com.ar/news-32977-ley-santiago-del-estero-7312>
- Ley 7373 Creación Régimen Provincial (B.O. 24/05/2023). Disponible en <https://contadoresenred.forumjuridicofiscal.com.ar/santiago-del-estero-ley-7373bo-24-05-2023-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento/>
- Resolución 622/2024 (B.O. 10/09/2024). Disponible en <https://mjusticia.sde.gob.ar/wp-content/uploads/2024/09/Resolucion-Regimen-Provincial-de-Promocion-de-Economia-del-Conocimiento.pdf>

#### TIERRA DEL FUEGO, ANTÁRTIDA E ISLAS DEL ATLÁNTICO SUR

- Ley 1401 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 07/01/2022). Disponible en <https://legistdf.gob.ar/lp/leyes/Provinciales/LEYP1401.pdf>

#### TUCUMÁN

- Ley 9216 Adhesión al Régimen Nacional (B.O. 30/12/2019). Disponible en <https://www.consejosalta.org.ar/wp-content/uploads/LEY-9.216-Pcia.-de-Tucuman.pdf>
- Ley 9629 Creación del Régimen Provincial (B.O. 29/11/2022). Disponible en [https://universojus.com/UJ-12343\\_ley-9629-de-tucuman](https://universojus.com/UJ-12343_ley-9629-de-tucuman)

Artículo Original

**La importancia de establecer procedimientos para la eficiencia de las PyMEs en contextos de alta exigencia y escasez de recursos. [\[1\]](#)**

*Mgter. Matías Ariel Nigro*

*Mgter. Diego Carlos Nazareno Segovia*

Universidad de Morón, Escuela Superior de Economía y Negocios

Autor de contacto: Mg. Matías Ariel Nigro. Escuela Superior de Economía y Negocios. Universidad de Morón, Machado N° 834, (B1708BPH) Morón, Buenos Aires, Argentina. E-mail: [matnigro@unimoron.edu.ar](mailto:matnigro@unimoron.edu.ar)

Resumen

El artículo analiza la importancia de establecer procedimientos formales en las PyMEs como condición para mejorar su eficiencia en contextos de alta exigencia y recursos limitados. A partir de la investigación en curso sobre las empresas del partido de Morón, sostiene que la identificación de procesos clave, la definición de responsables, la documentación escrita y la formalización de registros permiten fortalecer la trazabilidad operativa, ordenar la gestión y mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones. En este marco, el trabajo argumenta que la ausencia de procedimientos documentados debilita el control interno, dificulta la coordinación y limita la capacidad competitiva de las PyMEs.

Asimismo, el artículo propone complementar esa formalización con indicadores básicos de seguimiento y con un uso progresivo de herramientas digitales accesibles para facturación, stock, compras, ventas y archivo documental. Destaca que los KPI aportan información útil para monitorear tiempos, costos, errores y cumplimiento, mientras que la digitalización gradual mejora la trazabilidad y el control operativo. También incorpora una mirada sobre el uso de inteligencia artificial, planteando que su adopción puede ofrecer beneficios concretos para las PyMEs, pero solo si se apoya previamente en procesos ordenados, registros confiables y una base mínima de madurez digital.

Abstract

The article analyzes the importance of establishing formal procedures in SMEs as a means of improving their efficiency in contexts of high demands and limited resources. Based on the ongoing research on firms located in the partido of Morón, it argues that the identification of key processes, the definition of responsibilities, written documentation, and the formalization of records help strengthen operational traceability, organize management, and improve the quality of information available for decision-making. In this context, the paper maintains that the absence of documented procedures weakens internal control, hinders coordination, and limits the competitive capacity of SMEs.

Likewise, the article proposes complementing this formalization with basic monitoring indicators and the gradual use of accessible digital tools for invoicing, inventory, purchasing, sales, and document filing. It emphasizes that KPIs provide useful information for monitoring time, costs, errors, and compliance, while gradual digitalization improves traceability and operational control. It also incorporates a perspective on the use of artificial intelligence, arguing that its adoption can offer concrete benefits for SMEs, but only if it is previously supported by organized processes, reliable records, and a minimum level of digital maturity.

---

[1] El presente artículo forma parte de la investigación “Desarrollo de procedimientos productivos de las Pymes del municipio de Morón para elevar sus estándares de calidad” que bajo el Nro. 80020230100073UM es financiado por la Universidad de Morón

### **Introducción**

En el marco de la investigación que se viene realizando desde la Universidad de Morón, el equipo investigador se ha propuesto establecer los lineamientos básicos para el registro de procedimientos en las PyMEs del partido de Morón, mediante la identificación, documentación, estandarización y control de sus procesos administrativos y productivos, con el propósito de fortalecer la trazabilidad operativa, mejorar la calidad de la información para la toma de decisiones y favorecer su competitividad y sostenibilidad.

Este objetivo resulta un elemento fundamental en el proceso de desarrollo PyME siendo que es un aporte para que las empresas puedan generar procedimientos ordenados que favorezcan la eficiencia en contextos de alta exigencia y recursos limitados.

Asimismo, este objetivo se justifica en que la literatura especializada muestra que las PyMEs suelen presentar debilidades en control interno, formalización de funciones y documentación de procesos, lo que afecta su capacidad de gestión y de respuesta frente a entornos competitivos. En particular, se ha señalado que en las MiPyMEs debe existir un manual de procedimientos y funciones para que el personal conozca sus responsabilidades y competencias, elemento clave para ordenar la operatoria y reducir errores. Asimismo, los estudios sobre control interno destacan que la formalización de procedimientos fortalece la eficiencia organizacional y mejora la supervisión de las actividades (Monserrate Ubillús Macías, J. et. al., 2016).

A su vez, la evidencia reciente indica que la estandarización de procesos en PyMEs contribuye a ordenar la gestión, disminuir la improvisación y generar bases más sólidas para la mejora continua. En la misma línea, la incorporación de sistemas ERP y otras herramientas de información integra áreas y funciones, aportando información

útil y oportuna sobre los procesos organizacionales, lo que resulta especialmente relevante para empresas con baja formalización administrativa. La OCDE también subraya que la transformación digital de las PyMEs requiere fortalecer tanto la adopción tecnológica como las capacidades de gestión, ya que la digitalización solo produce mejoras sostenibles cuando se apoya en procesos organizados y criterios claros de registro. (OECD, 2021) (Bello Parra, R. et. al., 2023).

En el caso argentino, esta orientación también encuentra respaldo en el plano institucional. Los programas públicos de apoyo a la competitividad para MiPyMEs incluyen explícitamente componentes vinculados con reglamentos operativos, sistemas de archivo, rendición de cuentas, monitoreo y auditoría, lo que demuestra que el registro sistemático de procedimientos no es solo una buena práctica organizacional, sino también una condición para acceder a esquemas de fortalecimiento y mejora competitiva.

En términos analíticos, este objetivo busca trascender una mirada meramente descriptiva de las PyMEs del partido de Morón para avanzar hacia una dimensión prescriptiva orientada a la mejora organizacional. Establecer lineamientos básicos para el registro de procedimientos implica construir una base metodológica que permita a estas empresas formalizar su operatoria, ordenar circuitos de información, delimitar responsabilidades y generar evidencia verificable de sus actividades. Esta formalización resulta especialmente relevante en organizaciones de estructura familiar o de baja complejidad administrativa, donde suele prevalecer la oralidad, la centralización de decisiones y la escasa sistematización documental. La literatura señala que la ausencia de procedimientos documentados limita el control interno, debilita la coordinación y reduce la calidad de la información disponible para decidir. En consecuencia, el desarrollo de lineamientos de registro constituye una herramienta de fortalecimiento institucional y competitividad para las PyMEs locales.

### **Desarrollo**

A continuación, se presentan los pasos del procedimiento que se considera oportuno trabajar para poder tener un desarrollo eficiente en los procesos PyME.

1. Identificación de procesos clave, distinguiendo procesos estratégicos, operativos y de apoyo

Constituye el punto de partida de cualquier esquema serio de gestión por procesos, porque permite visualizar la estructura funcional real de la organización, ordenar la secuencia de actividades y delimitar responsabilidades. La literatura especializada indica que el mapa de procesos ofrece una visión general de la empresa y posibilita identificar relaciones entre áreas, flujos de trabajo, cuellos de botella y oportunidades de mejora, por lo que su construcción previa es condición necesaria para documentar procedimientos con coherencia. Además, diversos estudios clasifican los procesos en estratégicos, operativos (o claves/misionales) y de apoyo, señalando que los estratégicos orientan a la organización hacia su misión y visión, los operativos

constituyen la razón de ser del negocio porque generan el bien o servicio, y los de apoyo suministran los recursos y condiciones necesarias para que los demás funcionen correctamente (Mallar, Miguel; 2010) (Lino Gamarra, et. al., 2014) (Aguirre Mayorga, S. et. al. 2008).

Desde la perspectiva de las PyMEs, esta identificación inicial resulta todavía más importante, dado que suelen presentar estructuras menos formalizadas, superposición de funciones y alta dependencia del conocimiento tácito de sus dueños o mandos medios. En ese contexto, distinguir los procesos clave permite pasar de una gestión informal a una gestión sistematizada, haciendo visible qué actividades agregan valor, cuáles sostienen la operación y cuáles definen la dirección estratégica del negocio. La evidencia reciente también muestra que los sistemas de información y de planificación empresarial mejoran los resultados cuando se apoyan en una clasificación clara de procesos estratégicos, claves y de apoyo, porque eso favorece el control, la calidad de la información y la toma de decisiones. En otras palabras, no es posible registrar procedimientos de manera útil si previamente no se sabe con precisión qué proceso se registra, para qué sirve, quién lo ejecuta y cómo se vincula con los demás. (Collins-Ventura, V; 2025) (Ultreras-Rodríguez, A., 2024).

En términos aplicados a la investigación sobre PyMEs del partido de Morón, este paso se justifica porque permite construir una base metodológica homogénea para relevar organizaciones de distintos rubros sin perder comparabilidad. Al clasificar los procesos en estratégicos, operativos y de apoyo, se vuelve posible analizar si las empresas concentran sus esfuerzos solo en la operatoria diaria o si también desarrollan funciones de planificación, control, soporte administrativo, tecnología, abastecimiento y gestión de personas. Esto resulta central para detectar brechas de formalización, identificar áreas críticas y proponer lineamientos básicos de registro adaptados a la realidad PyME local.

## 2. Definición de responsables

La definición de responsables, funciones, entradas, actividades, salidas y controles de cada procedimiento se justifica académicamente porque constituye la base mínima para transformar un proceso informal en un proceso gestionable, medible y mejorable. La literatura sobre gestión por procesos sostiene que un procedimiento no puede administrarse correctamente si no se delimitan sus límites, sus entradas y salidas, los proveedores y clientes internos o externos, así como el responsable del proceso y los mecanismos de seguimiento asociados. Precisamente, uno de los aportes clásicos de la gestión por procesos es desplazar la mirada centrada en áreas o personas aisladas hacia una visión integrada del flujo de trabajo, donde cada procedimiento se comprende como una secuencia ordenada de actividades que transforma insumos en resultados. En esa lógica, identificar quién hace qué, con qué insumos, bajo qué criterios y con qué controles, resulta indispensable para asegurar coherencia operativa y trazabilidad. (Alsina, MG.; 2019).

Desde una perspectiva organizacional, esta definición detallada permite además asignar responsabilidades con claridad, evitar superposiciones funcionales y reducir zonas grises en la ejecución cotidiana. La evidencia académica muestra que la

implementación de gestión por procesos exige definir los recursos, las metodologías y el responsable de cada proceso, precisamente porque sin esa asignación explícita se debilitan el control interno, la coordinación interáreas y la mejora continua. En las PyMEs, donde suele haber estructuras informales, centralización del mando y transmisión oral de rutinas, esta formalización es aún más relevante: documentar funciones, actividades y controles ayuda a disminuir la dependencia exclusiva del dueño o de ciertos trabajadores clave, reduce errores por interpretación y facilita la continuidad operativa ante cambios, ausencias o crecimiento de la empresa. (Moreira Delgado, M.; 2009).

Asimismo, la descripción de entradas, actividades, salidas y controles es una condición para construir indicadores y evaluar desempeño. La literatura técnica destaca que las actividades y recursos incluidos en los procesos transforman inputs en outputs generando valor, por lo que para analizar eficiencia, tiempos, calidad o desvíos primero es necesario definir esos elementos de manera explícita. Los controles, por su parte, permiten verificar si el procedimiento se ejecuta conforme a lo previsto, detectar fallas, prevenir errores y sostener procesos de mejora. En consecuencia, este paso no solo tiene una función descriptiva, sino también analítica y estratégica, ya que habilita la medición, la estandarización y la revisión sistemática del funcionamiento organizacional. En el caso de las PyMEs del partido de Morón, esta desagregación servirá para identificar con precisión dónde se producen debilidades administrativas o productivas, y permitirá elaborar lineamientos de registro aplicables y comparables entre distintos rubros. (Alonso-Torres, Carlos; 2014).

### 3. Documentación escrita de procedimientos

La documentación escrita de procedimientos, con formato uniforme, secuencia de tareas, frecuencia y criterios de ejecución, se justifica académicamente porque permite transformar prácticas operativas dispersas o tácitas en conocimiento organizacional explícito, estable y transferible. La literatura sobre gestión por procesos indica que el manual de procesos o de procedimientos funciona como un documento de consulta y apoyo para mejorar continuamente las actividades, ya que establece de manera clara cómo debe ejecutarse cada tarea, en qué orden, con qué responsables y bajo qué condiciones. Esta documentación no solo ordena la operatoria, sino que además disminuye la dependencia del conocimiento informal acumulado por determinadas personas, algo especialmente relevante en PyMEs donde muchas rutinas suelen sostenerse por tradición oral o experiencia individual.

Desde una perspectiva de control y calidad, documentar procedimientos en un formato uniforme permite homogeneizar criterios de trabajo, reducir errores derivados de la improvisación y asegurar una base común para la supervisión, la capacitación y la evaluación del desempeño. La evidencia académica sobre sistemas de calidad muestra que la preparación de documentación forma parte de la estructura básica de implementación y mejora, precisamente porque hace posible verificar, monitorear y corregir la ejecución de los procesos. A esto se suma que el establecimiento explícito de la secuencia de tareas, la frecuencia y los criterios de ejecución favorece la trazabilidad y el control interno, ya que permite conocer qué debe hacerse, cuándo,

cómo y con qué estándar mínimo. En otras palabras, sin procedimientos escritos y uniformes, el control se vuelve reactivo y personalista; con ellos, en cambio, se vuelve sistemático y auditable. (Ortiz Useche, A. et. al.; 2013).

En el caso de las PyMEs, este paso adquiere un valor estratégico adicional, porque la documentación de procedimientos fortalece la profesionalización de la gestión y facilita la continuidad operativa frente a ausencias, rotación de personal o procesos de crecimiento. La bibliografía especializada indica que la documentación y el registro por escrito de diagnósticos, propósitos y procedimientos son necesidades evidentes en empresas innovadoras y en aquellas que buscan sostener su competitividad en contextos cambiantes. Aplicado a la investigación sobre las PyMEs del partido de Morón, esto significa que documentar procedimientos con criterios homogéneos no debe verse como una formalidad burocrática, sino como una herramienta de organización, aprendizaje y mejora, capaz de fortalecer la calidad de la información, la consistencia operativa y la capacidad de adaptación tecnológica. (Sánchez Quintero, J.; 2003).

#### 4. Sistema mínimo de registros

El establecimiento de un sistema mínimo de registros que conserve evidencia de las operaciones, facilite auditorías y asegure trazabilidad se justifica académicamente porque los registros constituyen la base objetiva sobre la cual una organización puede demostrar qué hizo, cuándo lo hizo, cómo lo hizo y con qué resultado. La gestión por procesos sostiene que no alcanza con ejecutar actividades: es necesario documentar y conservar evidencia de su realización para poder analizarlas, verificarlas y mejorarlas. En ese sentido, la literatura señala que dentro de un proceso deben reconocerse y documentarse actividades y subprocesos, así como los elementos que permitan seguir su desempeño en el tiempo, precisamente porque solo aquello que queda registrado puede ser luego controlado, auditado o corregido. (Mallar, M. A.; 2010).

Desde la perspectiva del control interno y la auditoría, los registros cumplen una función esencial: permiten reconstruir operaciones, verificar cumplimiento, detectar desvíos y sustentar decisiones. La bibliografía especializada indica que la trazabilidad es la capacidad de seguir una unidad de producto, información o actividad a lo largo de una cadena o proceso, y que esa capacidad depende directamente de la existencia de registros confiables y accesibles. Sin evidencia conservada, la organización no puede probar el cumplimiento de procedimientos, ni facilitar revisiones internas o externas, ni identificar con precisión en qué etapa se originó un problema. Por eso, un sistema mínimo de registros no debe interpretarse como una exigencia burocrática, sino como una infraestructura básica de gobernanza organizacional, especialmente en empresas que buscan mejorar calidad, transparencia y control. (Aguirre Quesada, J.C. et.al.; 2024) (Escobar Zurita, H., et. al.; 2023).

En el caso de las PyMEs, esta necesidad es todavía más importante, ya que muchas operan con escasa formalización documental, registros fragmentados o dependientes de personas específicas. La investigación sobre trazabilidad en entornos de pequeñas empresas muestra que es posible construir sistemas de registro eficaces aun sin

infraestructura tecnológica avanzada, siempre que se definan datos mínimos, criterios de conservación y responsabilidades claras. Esto resulta especialmente valioso porque mejora la planificación, permite rastrear causas y efectos ante errores, fortalece la capacidad de respuesta frente a clientes, organismos de control o requerimientos de calidad, y sienta bases para futuras digitalizaciones. Aplicado a las PyMEs del partido de Morón, este paso permitirá no solo registrar operaciones para la gestión cotidiana, sino también construir una base de evidencia verificable que favorezca comparaciones, auditorías, monitoreo y mejora continua. (Bougdira, A., et. al. 2019) (Curto, J. P., et. al.; 2021).

## 5. Indicadores básicos de seguimiento

La incorporación de indicadores básicos de seguimiento se justifica académicamente porque permite convertir los procedimientos documentados en procesos medibles, controlables y orientados a resultados. En términos técnicos, los Key Performance Indicators (KPIs) son métricas clave de desempeño diseñadas para monitorear el grado de cumplimiento de objetivos, detectar desviaciones, evaluar eficiencia y sostener procesos de mejora continua. La literatura especializada destaca que los KPI permiten medir de manera cuantitativa o cualitativa el desempeño de procesos y recursos, aportando información relevante para la toma de decisiones ágiles, oportunas y basadas en evidencia. Además, se subraya que un KPI debe ser, como mínimo, alcanzable, medible y relevante, de modo de evitar indicadores meramente formales o sin utilidad operativa. (Murillo Valverde, I. et. al., 2024) (Chávez Salazar, L. et. al., 2020)

Desde la perspectiva de la gestión por procesos, los indicadores de seguimiento son indispensables porque permiten vincular la ejecución cotidiana con los resultados esperados del proceso. La bibliografía muestra que un sistema de medición del desempeño debe traducir los objetivos estratégicos en métricas operativas y facilitar su visualización para apoyar el control de gestión. En esa lógica, el seguimiento mediante indicadores no solo cumple una función descriptiva, sino también una función de retroalimentación y aprendizaje organizacional, ya que permite comparar resultados reales con estándares previstos, identificar causas de incumplimiento y ajustar decisiones, recursos o secuencias de trabajo. Los modelos de evaluación por indicadores también muestran que su eficacia aumenta cuando se asocian a escalas de cumplimiento, umbrales y semáforos de gestión, lo que favorece la interpretación rápida y la priorización de acciones correctivas. (Ferrer Dávalos, R.; 2021).

En el caso de las PyMEs, este paso es especialmente relevante porque muchas presentan debilidades en formalización, control interno y disponibilidad de información confiable. La evidencia señala que las empresas con mayor éxito competitivo son aquellas que planean estratégicamente, innovan en procesos y gestión, y poseen mejor nivel tecnológico, lo cual supone necesariamente algún sistema de seguimiento del desempeño. En las PyMEs, los indicadores básicos no deben pensarse como un esquema complejo o sobredimensionado, sino como un conjunto acotado de métricas críticas que permita monitorear variables sensibles del negocio y sostener decisiones

basadas en datos. Aplicado a la investigación sobre las PyMEs del partido de Morón, esto implica proponer un tablero mínimo que contemple tiempos, errores, costos, cumplimiento y oportunidades de mejora, de modo de generar trazabilidad gerencial y una base objetiva para la mejora continua. (Londoño-Patiño, J.; 2020).

#### Desarrollo técnico del paso

Los indicadores básicos de seguimiento deben diseñarse como un sistema mínimo de medición del desempeño, asociado a cada procedimiento y alineado con la lógica del proceso. Su función es permitir el monitoreo sistemático, la detección de desvíos, la evaluación de la eficiencia operativa y la identificación de oportunidades de mejora. Para ello, cada indicador debería contener al menos: nombre, objetivo de control, fórmula de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, fuente de datos, responsable de registro, meta, umbral de alerta y criterio de interpretación.

En términos operativos, los KPI recomendables para una PyME pueden agruparse en las siguientes dimensiones:

- Tiempo: tiempo de ciclo, tiempo de respuesta, tiempo promedio de procesamiento, cumplimiento de plazos.
- Calidad y errores: tasa de errores, reprocesos, devoluciones, no conformidades, porcentaje de cumplimiento correcto.
- Costos y eficiencia: costo por operación, costo por unidad procesada, productividad por recurso, utilización de capacidad.
- Cumplimiento: grado de cumplimiento del procedimiento, porcentaje de tareas ejecutadas según estándar, cumplimiento documental.
- Mejora continua: cantidad de incidencias detectadas, oportunidades de mejora identificadas, acciones correctivas implementadas, reducción de desvíos.

Desde una visión técnica, este conjunto mínimo de KPIs permite construir un cuadro de mando operativo o tablero de control básico, útil para PyMEs que aún no cuentan con sistemas más sofisticados. La literatura también sugiere que estos indicadores deben ser pocos, consistentes y directamente vinculados con decisiones, ya que un exceso de métricas debilita la utilidad del sistema de seguimiento.

En síntesis, para este paso, la incorporación de indicadores básicos de seguimiento constituye una condición necesaria para que el registro de procedimientos trascienda su dimensión meramente documental y se convierta en una herramienta efectiva de gestión. Los KPI permiten traducir los objetivos del proceso en variables observables y comparables, favoreciendo la medición del desempeño, la detección temprana de desvíos y la toma de decisiones basada en evidencia. En las PyMEs, donde suelen coexistir informalidad, centralización y escasa sistematización de la información, el diseño de un tablero mínimo de indicadores resulta particularmente relevante para fortalecer el control interno y la mejora continua. En consecuencia, el establecimiento

de indicadores asociados a tiempos, errores, costos, cumplimiento y oportunidades de mejora permitirá dotar a los procedimientos de una dimensión evaluativa, facilitando su revisión periódica y su adaptación a las necesidades operativas y estratégicas de las empresas del partido de Morón.

#### 6. Uso progresivo de herramientas digitales

El uso progresivo de herramientas digitales, priorizando soluciones simples y accesibles para facturación, stock, compras, ventas y archivo documental, se justifica académicamente porque la transformación digital en PyMEs no suele producirse de manera abrupta ni mediante tecnologías complejas desde el inicio, sino a través de una secuencia incremental de adopción de herramientas que ordenan la operación, reducen costos de coordinación, mejoran la calidad de la información y fortalecen la capacidad de decisión. La OCDE señala que la digitalización de las PyMEs debe entenderse como un proceso gradual, en el que tecnologías básicas como software de facturación, gestión de inventarios, comercio electrónico, pagos digitales y administración documental constituyen la puerta de entrada para desarrollos posteriores más sofisticados. Además, advierte que las PyMEs enfrentan barreras específicas —costos, falta de capacidades, incertidumbre y escasez de tiempo gerencial—, por lo que las soluciones simples, accesibles y de rápida implementación suelen ser las más efectivas para iniciar la modernización. (Kergroach, S.; 2021) (OECD, 2021).

Desde la perspectiva latinoamericana, la CEPAL también sostiene que la transformación digital de las mipymes requiere una lógica de apropiación progresiva de tecnologías, distinguiendo entre herramientas digitales maduras, avanzadas y de frontera. En ese marco, la adopción de sistemas básicos para facturación electrónica, gestión comercial, control de stock, compras y archivo documental constituye una etapa inicial decisiva, porque permite formalizar rutinas, reducir errores, generar registros consistentes y construir capacidades organizacionales sobre las cuales luego pueden incorporarse plataformas más complejas. La evidencia regional muestra que muchas PyMEs no fracasan por ausencia total de tecnología, sino por una inserción fragmentada, poco articulada o no integrada a sus procesos de gestión. Por ello, el criterio de progresividad no implica menor exigencia, sino una estrategia más realista y sostenible para empresas con recursos limitados.

En términos organizacionales, estas herramientas digitales cumplen funciones concretas de alto impacto. Los sistemas de facturación y ventas mejoran la trazabilidad comercial y la disponibilidad de información para analizar clientes, plazos de cobro y rotación de productos; los módulos de stock y compras permiten disminuir quiebres, excesos o descoordinaciones en abastecimiento; y los sistemas de archivo documental facilitan el resguardo, acceso y verificación de información administrativa, contable y operativa. La literatura indica que los beneficios de la digitalización en PyMEs no dependen solamente de la adquisición de tecnología, sino de su integración con procesos, capacidades y prácticas de gestión. En consecuencia, la recomendación metodológica más consistente para las PyMEs del partido de Morón es priorizar herramientas de baja complejidad, alto uso cotidiano y fuerte impacto en

control operativo, antes que intentar saltos tecnológicos difíciles de sostener. (Dini, M., 2021).

En este paso, es fundamental hacer un desarrollo aparte de lo referido a la aplicación del uso de la Inteligencia Artificial.

Al respecto, debe incorporarse dentro de esta lógica progresiva y no como un punto de partida aislado. La evidencia reciente muestra que la IA puede ofrecer beneficios concretos para las PyMEs en áreas como automatización administrativa, pronóstico de ventas, clasificación documental, asistencia al cliente, análisis de datos, marketing y apoyo a la toma de decisiones. Sin embargo, también se observa que su adopción enfrenta restricciones importantes: falta de personal capacitado, escasa calidad de datos, debilidades en infraestructura digital y ausencia de procesos suficientemente ordenados para aprovecharla. En otras palabras, la IA no reemplaza la necesidad de procedimientos claros, registros confiables y herramientas básicas de gestión; por el contrario, su efectividad depende de que esas condiciones ya estén mínimamente consolidadas. (Anibal Rivero, A. et. al.; 2025).

Por ello, en una propuesta aplicable a PyMEs de Morón, la IA debe pensarse como una segunda etapa de maduración digital, orientada inicialmente a usos simples y accesibles: asistentes para redacción y clasificación documental, apoyo en respuestas comerciales, análisis preliminar de ventas, alertas de stock, automatización de consultas frecuentes y organización de información interna. La OCDE y la CEPAL coinciden en que las tecnologías digitales solo generan mejoras sostenibles cuando se acompañan de fortalecimiento de capacidades, gestión del cambio y desarrollo de habilidades. En consecuencia, el uso de IA en PyMEs debería enmarcarse en criterios de pertinencia, escalabilidad, trazabilidad, protección de datos y supervisión humana, evitando enfoques meramente instrumentales o imitativos. Para la presente investigación, esto implica que la recomendación de uso de IA debe estar subordinada a una base previa de digitalización elemental y a una estrategia de adopción gradual, compatible con la escala, los recursos y las necesidades reales de cada empresa.

El paso debería tener un desarrollo similar al que se plantea a continuación:

El uso progresivo de herramientas digitales debe concebirse como un proceso de incorporación escalonada de soluciones tecnológicas orientadas a mejorar el registro, la coordinación, el control y la disponibilidad de información en las áreas críticas de la empresa. En una primera etapa, las PyMEs deberían priorizar herramientas de digitalización básica:

- facturación electrónica y gestión de cobranzas,
- control de stock e inventarios,
- registro de compras y proveedores,
- seguimiento de ventas y clientes,

- archivo documental digital con criterios mínimos de clasificación y resguardo.

En una segunda etapa, estas soluciones pueden complementarse con herramientas de integración operativa, como tableros de control, software de gestión comercial, automatización de tareas repetitivas y plataformas colaborativas. Recién en una tercera etapa resulta razonable incorporar aplicaciones de IA o analítica avanzada, siempre que existan datos ordenados, procesos definidos y capacidades mínimas de supervisión.

De esta forma, la incorporación progresiva de herramientas digitales constituye un lineamiento fundamental para fortalecer la gestión de las PyMEs, en la medida en que permite mejorar la calidad del registro, ordenar circuitos administrativos y aumentar la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones. La literatura especializada señala que la transformación digital de las PyMEs no debe entenderse como un proceso de sustitución abrupta de prácticas previas, sino como una trayectoria gradual de adopción tecnológica, en la cual las soluciones básicas y accesibles ocupan un lugar estratégico. En este sentido, herramientas orientadas a facturación, stock, compras, ventas y archivo documental representan una base operativa de alta prioridad, ya que impactan directamente sobre la trazabilidad, el control y la eficiencia cotidiana. A su vez, la incorporación de inteligencia artificial solo resulta sostenible cuando se apoya en procesos previamente sistematizados, datos confiables y capacidades organizacionales suficientes. Por ello, la digitalización progresiva y supervisada se presenta como una estrategia particularmente adecuada para las PyMEs del partido de Morón, dada su escala, sus restricciones de recursos y la necesidad de fortalecer simultáneamente competitividad y sostenibilidad.

## 7. Mecanismos de revisión y actualización

os mecanismos de revisión y actualización resultan fundamentales porque ningún procedimiento conserva su eficacia de manera permanente si no es sometido a instancias periódicas de evaluación. Desde la lógica de la mejora continua, revisar un procedimiento permite detectar errores de ejecución, desvíos respecto de lo planificado, duplicación de tareas, demoras innecesarias o fallas de control que, de no corregirse, tienden a consolidarse y reproducirse en el tiempo. En este sentido, la revisión no debe entenderse como una acción excepcional, sino como una práctica sistemática orientada a verificar si el procedimiento sigue siendo útil, claro, eficiente y consistente con los objetivos de la organización.

Al mismo tiempo, la actualización de procedimientos adquiere especial importancia en contextos cambiantes, como los que atraviesan habitualmente las PyMEs. Las modificaciones normativas, los avances tecnológicos, las nuevas exigencias del mercado, los cambios en la estructura interna de la empresa o en la disponibilidad de recursos pueden volver obsoletos procedimientos que antes resultaban adecuados. Por ello, contar con mecanismos de actualización permite que la organización no opere sobre reglas desfasadas, sino sobre criterios ajustados a su realidad presente. En consecuencia, la revisión y actualización periódica de procedimientos constituye

una condición básica para sostener la capacidad de adaptación, corregir errores acumulados y fortalecer la competitividad organizacional.

### Conclusiones

Las pequeñas y medianas empresas constituyen un actor decisivo para la estructura productiva argentina, pero su relevancia económica contrasta con una fragilidad organizacional que compromete su sostenibilidad en el tiempo. En contextos de alta exigencia competitiva, presión regulatoria, inestabilidad macroeconómica y restricciones de recursos, la ausencia de procedimientos formales deja a las PyMEs expuestas a errores recurrentes, fallas de coordinación, pérdida de información y dependencia excesiva del conocimiento tácito de sus dueños o mandos medios. En este sentido, el artículo demuestra que la formalización de procedimientos no debe entenderse como una carga burocrática adicional, sino como una herramienta estratégica para fortalecer la capacidad de gestión y mejorar el desempeño organizacional.

A partir del análisis desarrollado, puede concluirse que la identificación de procesos clave, la definición de responsables, la documentación escrita de tareas y la construcción de registros mínimos constituyen una base indispensable para ordenar la operatoria interna. Estos elementos permiten delimitar funciones, clarificar secuencias de trabajo, reducir la improvisación y generar evidencia verificable de las actividades realizadas. En las PyMEs, donde suele prevalecer una estructura flexible pero poco formalizada, este tipo de sistematización resulta especialmente relevante, ya que contribuye a disminuir errores, mejorar la coordinación entre áreas y facilitar la continuidad operativa ante cambios, ausencias o procesos de crecimiento.

Asimismo, el trabajo pone de relieve que la incorporación de indicadores básicos de seguimiento representa un paso central para transformar los procedimientos en procesos efectivamente gestionables. La utilización de KPI asociados a tiempos, costos, errores, cumplimiento y oportunidades de mejora permite monitorear el funcionamiento real de la empresa, detectar desvíos y tomar decisiones basadas en información más consistente. De este modo, la medición del desempeño deja de ser una práctica reservada a grandes organizaciones y se convierte en una necesidad concreta también para las PyMEs, especialmente cuando buscan sostener su competitividad en escenarios cambiantes y de márgenes reducidos.

En la misma línea, la digitalización progresiva aparece como una condición complementaria para fortalecer la trazabilidad, la calidad del registro y la eficiencia cotidiana. El artículo concluye que las PyMEs no necesitan comenzar con tecnologías complejas, sino avanzar de manera gradual mediante soluciones accesibles para facturación, stock, compras, ventas y archivo documental. Solo sobre esa base mínima de ordenamiento y madurez digital resulta razonable incorporar herramientas más avanzadas, como la inteligencia artificial, cuyo potencial puede ser significativo para automatizar tareas, apoyar decisiones y mejorar la gestión, pero que carece de

efectividad si no se apoya previamente en procesos claros, datos confiables y criterios organizacionales definidos.

Finalmente, las conclusiones del artículo permiten afirmar que establecer procedimientos formales no es un objetivo aislado, sino parte de una estrategia más amplia de fortalecimiento institucional para las PyMEs. En el caso de las empresas del partido de Morón, avanzar en esta dirección puede contribuir no solo a mejorar la eficiencia interna, sino también a elevar estándares de calidad, aumentar la capacidad de adaptación y consolidar condiciones de competitividad más sostenibles. Por ello, la formalización procedimental, el seguimiento mediante indicadores y la digitalización gradual deben ser entendidos como pilares complementarios de una agenda de modernización PyME, orientada a reducir vulnerabilidades históricas y a construir organizaciones más sólidas, trazables y resilientes.

#### Referencias Bibliográficas

Aguirre Quezada, J. C., & Pesántez Espinoza, J. M. (2024). La innovación en la auditoría, nuevas tendencias y alcance: Una revisión. *Economía y Negocios*, 15(2). <https://www.redalyc.org/journal/6955/695578805002>

Alonso-Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 159–171. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597005.pdf>

Bougdira, A., Ahaitouf, A., & Akharraz, I. (2020). Conceptual framework for general traceability solution: Description and bases. *Journal of Modelling in Management*, 15(2), 509–530. <https://www.emerald.com/jm2/article-abstract/15/2/509/244438/Conceptual-framework-for-general-traceability?redirectedFrom=fulltext>

Chávez Salazar, L., Lozano Mosquera, D., Mejía Melo, D., Morris Molina, L., & Ospina López, J. (2020). Impacto de los KPIs en los procesos productivos de la industria. *Revista TEINNOVA*, 5(1), 100–109.

Collins-Ventura, N. V. (2025). Capacidades organizacionales para fortalecer la gestión operacional con enfoque de sostenibilidad y riesgos, Ecuador. *Gestio et Productio*, 7(13), 527–546. [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000200527&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000200527&script=sci_arttext)

Curto, J. P., & Gaspar, P. D. (2021). Traceability in food supply chains: SME focused traceability framework for chain-wide quality and safety – Part 2. *AIMS Agriculture and Food*, 6(2), 708–736. <https://www.aimspress.com/article/doi/10.3934/agrfood.2021042>

Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas* (Documentos de Proyectos, LC/TS.2021/99).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cda41fa9-3b00-41e7-9457-20cbe18510fa/content>

Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2023). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales – Perú. *Visión de Futuro*, 27(1), 160–181. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357972230009>

Ferrer Dávalos, R. M. (2021). Indicadores para la medición del desempeño administrativo en microempresas de Paraguay. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 9(2), 2–21. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/36782>

Kergroach, S. (2021). *SMEs going digital: Policy challenges and recommendations* (OECD Going Digital Toolkit Notes, No. 15). OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/smes-going-digital\\_c91088a4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/smes-going-digital_c91088a4-en.html)

Lino Gamarra, A. H. (2024). Modelo de gestión por procesos en la mejora de servicios médico legales en un ministerio del Estado peruano. *Revista Científica*, 10(2). [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-03982024000202086&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-03982024000202086&script=sci_arttext)

Londoño-Patiño, J. A. (2020). Toma de decisiones basada en la productividad en pymes manufactureras: Aproximación desde la lógica difusa. *Revista CEA*, 6(12), 181–207. <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1507>

Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: Un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>

Moreira Delgado, M. (2009). Gestión por procesos y su aplicación en las organizaciones de información. Un caso de estudio. Segunda parte. *Ciencias de la Información*, 40(1), 21–32. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421573002.pdf>

Murillo Valverde, R. I., Iturralde, E. T., Cruz Fajardo, L. G., Navia Cevallos, W. A., & Coronel Díaz, M. N. (2024). *Los Key Performance Indicators (KPI) y su importancia en las microempresas de Guayaquil*. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4). <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12657>

OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs* (OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship). OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes\\_bdb9256a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-transformation-of-smes_bdb9256a-en.html)

OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes\\_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/the-digital-transformation-of-smes_ec3163f5/bdb9256a-en.pdf)

Parra-Ferié, C., Bello-Parra, R. O., & Valarezo-Molina, M. J. (2023). Procedimiento para la estandarización de procesos y la competitividad en empresas agroproductivas

de Manabí. *Uniandes Episteme*, 10(2), 234–248.  
<https://www.redalyc.org/journal/5646/564676368008>

Quintero, J. S. (2003). Estrategia integral para PyMES innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47). <https://www.redalyc.org/pdf/206/20604703.pdf>

Rivero, R. A. A., Armijo Borja, G. M., Heredia Pérez, G., Bastidas González, L. D., & Saltos García, P. A. (2025). Impacto de la inteligencia artificial en la innovación empresarial en PYMES: Perspectiva desde la educación superior. *Revista InveCom*, 5(4). <https://zenodo.org/records/15272784>

Ubillús Macías, J. M., Tamayo Cevallos, C. D., & Zambrano Intriago, M. M. (2016). El control interno como herramienta eficiente en las Pymes de la ciudad de Portoviejo. *ECA Sinergia*, 7(2), 6–15. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588562210001>

Ultreras-Rodríguez, A. (2024). La planificación de recursos empresariales y su incidencia en la gestión organizacional en empresas mexicanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(2). [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882024000200119&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882024000200119&script=sci_arttext)

Useche, A. O., Rodríguez Monroy, C., & Izquierdo, H. (2013). Gestión de mantenimiento en pymes industriales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(61), 86–104. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29026161004.pdf>

Artículo periodístico

### INVESTIGACIÓN COLABORATIVA Y VISIBILIDAD ACADÉMICA

*La comunidad universitaria fomenta la unión de las distintas Escuelas Superiores para investigar en conjunto.*

Santino Cristalli (alumno de la Lic. en Relaciones Públicas – ESEyN – UM)

En la universidad, el jueves 22 de mayo, se llevó a cabo una jornada organizada por el equipo de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SECyT) de la UM a cargo de la Dra. Gabriela Leighton, con la participación del Dr. Roberto Salvarezza, presidente de la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC). Se explicaron los problemas actuales que enfrenta la investigación en la Provincia de Buenos Aires, y se presentó el nuevo sistema de investigación llamado “SiCUM” (Sistema de investigación y Comunicación Universitaria de Morón) donde pusieron sobre la mesa una idea innovadora: dejar de separar los proyectos por escuelas y unificarse.

***Más que un sistema, una cultura de articulación.***



María Laura Ros en la entrevista

Fue entrevistada una de las investigadoras de la ESEyN, la Mg. María Laura Ros, quien explicó el nuevo sistema: “No cambia el formato, cambia la organización” aclaró. Hasta el 2016 todas las Escuelas Superiores tenían investigaciones separadas sin cooperación alguna, hasta que surgió la Secretaría en ese mismo año y se unificaron los proyectos de investigación aprobados.

María Laura señala “Se necesita gente humilde que diga: yo necesito de vos”.

Este nuevo sistema busca integrar, también, todas las tesis finales de la universidad, organizándolas en un único “Repositorio”.

Ella comenta que un problema actual se solucionará allí: “Muchos ex alumnos hicieron sus tesis y después queda ahí, nadie más las ve”. Se gestionará la registración de las mismas para obtener derechos de autor y darle la importancia que corresponde, al mismo tiempo, cualquier persona podrá acceder para visualizar los trabajos siendo parte (o no) de la universidad.

***¿Quiénes participaron del proyecto?***

En el desarrollo del SiCUM, participó la Secretaría de Ciencia y Tecnología con el apoyo del Rectorado, encabezado por el Sr. Rector Dr. Héctor Norberto Porto Lemma y el Vicerrector Ing. Antonio Angrisani. Se pedirá opinión a los investigadores sobre las adecuaciones que se deban llevar a cabo para el funcionamiento óptimo del sistema.

***¿Dónde se hallará el repositorio?***

Se podrá ingresar por la página de la Universidad, a la sección de investigación y allí estará la nueva opción del repositorio, RIUM, donde en el apartado de “Guía para aportar material” estarán los reglamentos y documentación a subir en caso de querer aportar material.

Este sistema brindará una ayuda clara: acceso a material, que pueden utilizar los mismos investigadores, docentes para sus clases y los alumnos para su estudio. Al implementar el sistema explicado anteriormente, se podrá medir mejor el enfoque y organizarse adecuadamente.



La Dra. Leighton, el Dr. Salvarezza y el Ing. Angrisani

La universidad aporta el presupuesto para los proyectos de investigación, pero hay que mostrar lo que se hace dentro de la institución, y ese Sistema, con su Repositorio, ayudarán a exhibir las capacidades de los miembros de la UM. El éxito de este programa consiste en lograr sinergia entre las distintas Escuelas Superiores, la aportación de nuevas tesis y la difusión del trabajo de investigación realizado.

Podemos concluir que la implementación del Sistema redundará en el aprovechamiento de las tesis más allá de su presentación, utilizándolas para seguir creciendo, para ser una ayuda dirigida a todos los docentes, egresados y estudiantes de nuestra universidad trabajando en equipo, incentivándolos a seguir investigando y no dejar de formarse académicamente.

## Eventos Destacados

El día 24 de julio se mantuvo una reunión institucional para dar inicio a la realización de acciones académicas conjuntas entre la Universidad de Morón y la Unión del Personal Superior de la Administración Federal de Ingresos Públicos (ARCA), en la cual se conversó sobre la importancia de abrir nuevas instancias de formación a través del intercambio generado por el conocimiento y la experiencia, además de abrir la puerta a carreras de grado en modalidad a distancia para aquellos agentes y familiares que se encuentran desempeñando su labor a lo largo y ancho de nuestro país.



De la reunión participaron el Secretario de Organización y Gremial Mesa Directiva Nacional de UPS AFIP, Dr. Ricardo Prado, los Decanos de la Escuela Superior de Economía y Negocios, Dr. Domingo Mazza y de la Escuela Superior de Leyes, Dr. Pablo Navarro, acompañados por el Secretario Académico de la Escuela Superior de Economía y Negocios, Mg. Matías Nigro y el Director de la Carrera de Contador Público a Distancia, Dr. Sebastián Cullari.



### Marketing en época de Inteligencia Artificial

Marketing en época de Inteligencia Artificial fue una charla práctica e inspiradora que reunió a estudiantes, emprendedores y personas interesadas en descubrir cómo aplicar herramientas de IA en sus proyectos. A cargo del Mag. Damián Iviris De Rosa, el encuentro brindó una introducción accesible a temas como la generación de imágenes con Canva, la creación de chatbots con Chatfuel y las mejores prácticas para interactuar con la IA.

### ¿Estudiás Contador Público o Administración en la UM?

**pwc** **UM**  
UNIVERSIDAD DE MORÓN

## Microcertificaciones en la Universidad

a cargo de especialistas de PwC Argentina

<p><b>Taller de armado de EECC</b></p> <p><b>Jueves 18 de septiembre</b> 10 a 13 h.</p> <p>Modalidad presencial (Sede Morón). Opcional: Virtual</p>	<p><b>Diferencias entre NIIF y normas contables profesionales argentinas</b></p> <p><b>Martes 23 de septiembre</b> 10 a 13 h.</p> <p>Modalidad presencial (Sede Morón). Opcional: Virtual</p>
---	---

Sumate a las microcertificaciones de PwC Argentina y llevá tu formación al próximo nivel. ¡Son sin costo y con certificado!

17 Taller de Armado de EECC

Jueves 18/9 | 10 a 13 h

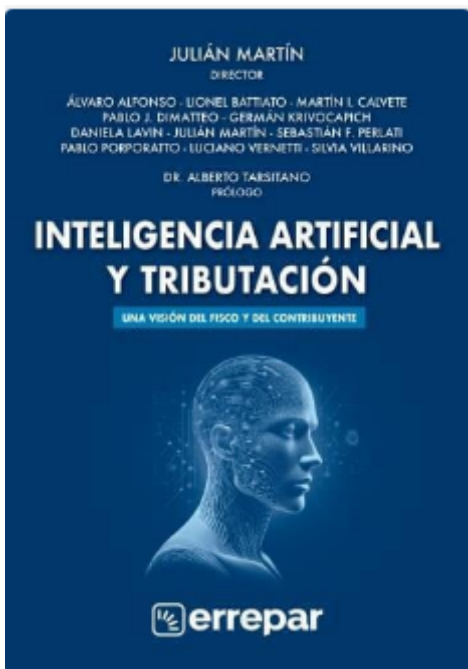
Presencial (Morón) + Opcional Virtual

17 Taller de Diferencias entre NIIF y normas contables profesionales argentinas

Martes 23/9 | 10 a 13 h

Presencial (Morón) + Opcional Virtual

## Comentarios Bibliográficos



Inteligencia Artificial y Tributación. Una visión del fisco y del contribuyente

Tipo: Publicación digital

ISBN: 978-987-01-3391-9

Editorial: Errepar

Publicado: julio 2025

Páginas: 332

La inteligencia artificial (IA) ha dejado de ser un concepto de ciencia ficción y se ha integrado en nuestra vida cotidiana, analizando y procesando grandes volúmenes de datos optimiza la toma de decisiones y automatiza tareas, pero aún está en sus primeras etapas.

Esta obra lleva al lector a imaginar cómo poder utilizar la IA, tanto del lado del contribuyente como del Fisco. Todos los autores son tributaristas que actúan en el sector público y en el privado, con un alto nivel de experiencia profesional.

Esta obra es una herramienta, tanto para asesores como para el Fisco nacional, provincial, o municipal, ya que trata temas transversales a todos ellos.