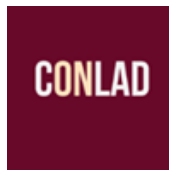




Universidad Nacional de Misiones



Facultad de Ciencias Económicas

ANALES ConLAd y E.I.A.R.J.G. 2025

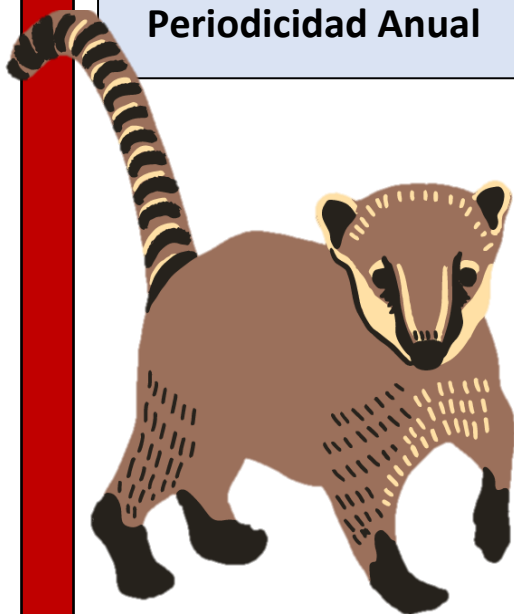
ISSN on line 2451-6589 - *Volumen V*

Equipo Editorial

Coordinación:
Mg. Lic. Elsa Ibarra

Colaboración:
Mg. Lic. Cristina Villagra

Periodicidad Anual



11° CONGRESO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN

14° ENCUENTRO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE LA REGIÓN JESUÍTICO

09 y 10 de septiembre 2025

RCD N° 165/24. RCD N° 091/25.
RCD N° 171/25. FCE – UNaM.
RCS N°104/2025 UNaM

“ADMINISTRACIÓN: PERSONAS. TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD”

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES - FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Teléfono: 0376 – 4480006. Fax. 0376 – 4480988 Correo Electrónico:
conlat@fce.unam.edu.ar; www.fce.unam.edu.ar; <https://conlad.fce.unam.edu.ar/>



Contenido - VOLUMEN V – ANALES CONLAD y E.I.A.R.J.G. 2025 ISSN en línea 2451-6589	Pág.
INTRODUCCION	2
EFFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS UTILIZANDO INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS	5
POSITIVE AND NEGATIVE EFFECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TOURISM ORGANIZATIONS. <i>SCHMIDT María Alicia. RIVERO María Andrea. CAÑOLES MONTERO Leandro Daniel</i>	
EMPRESAS EN QUIEBRA: SINDICATURA CONCURSAL. COOPERATIVAS DE TRABAJO. IMPRESCINDIBLE APORTE DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN	30
BANKRUPT COMPANIES: BANKRUPTCY. WORK COOPERATIVES. ESSENTIAL CONTRIBUTION FROM A BUSINESS ADMINISTRATION DEGREE. <i>GALEANO Claudia Elvira Patricia. NÚÑEZ Adriana Beatriz. ONETTO Gisela Mario. ROKO Lilian María Yolanda.</i>	
ACTUACIÓN DE LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECÓNICAS EN LAS MICRO-PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MISIONES, PROYECTO DE INVESTIGACION 16/E1255-PI	
PERFORMANCE OF PROFESSIONALS IN ECONOMIC SCIENCES IN MICRO-SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN MISIONES, RESEARCH PROJECT 16/E1255-PI	56
<i>MONTINI Aldo Darío. MAZZOLA Norma Cristina. ANDERSSON Catherine E.</i>	
EXPERIENCIA DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL E INTERNACIONAL PARA LA INVESTIGACIÓN APLICADA: CASO UTEQ (ECUADOR) – UNaM (ARGENTINA)	
EXPERIENCE OF INTER-INSTITUTIONAL AND INTERNATIONAL COOPERATION FOR APPLIED RESEARCH: THE CASE OF UTEQ (ECUADOR) – UNaM (ARGENTINA)	84
<i>MONGE GARCÍA Marcelo Geovanny. VERA Valdiviezo Nivaldo A. GUIDEK Roberto César. MICHALUS Juan Carlos. MORA CARPIO Wendy Tamara. ROFFÉ Mariano Andrés. DOMÍNGUEZ Guillermo Alfonso</i>	

INTRODUCCIÓN

Los *Anales ConLAd* y *E.I.A.R.J.G.* constituyen la publicación digital con ISSN 2451-6589 que reúne las ponencias aprobadas por el Comité Científico y presentadas en la 11.^a edición del Congreso Latinoamericano de Administración y en el 14.^o Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, organizados por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (FCE-UNaM).

En esta edición, los trabajos se compilan en seis volúmenes que incluyen el resumen y el texto completo de cada contribución.

El ConLAd 2025 forma parte del proyecto anual integrado al Plan Departamental (Cuatrienio 2024–2027, RCD N° 165/24) y al Plan Institucional de la FCE-UNaM.

Esta publicación, de continuidad rigurosamente anual, se desarrolla desde 2010. Sus inicios se remontan a las Jornadas de Administración del Nordeste Argentino (2010–2013), cuyos trabajos fueron publicados en los *Anales Jornada de Administración del NEA* (ISSN 2313-996X).

Desde 2011 incorporan los aportes del Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní.

A partir de 2014, y en función del crecimiento sostenido del evento, se consolida formalmente como Congreso

Latinoamericano de Administración (ConLAd) y como Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico Guaraní, incorporando desde esta edición la sigla E.I.A.R.J.G.

Más información y publicaciones anteriores pueden consultarse en el sitio oficial institucional.

<https://conlad.fce.unam.edu.ar/publicaciones-anteriores/>

<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/345>

Objetivos de los Anales

- Difundir los resultados de investigación, extensión, docencia y otras actividades académicas y profesionales desarrolladas en el campo de la Administración y disciplinas afines.
- Promover la participación activa de estudiantes y docentes como actores claves en el entorno formativo integral de la FCE-UNaM.
- Disponer de un material de estudio fundamental, capaz de reunir trabajos de alto impacto que reflejen avances, innovaciones y descubrimientos relevantes de una época, constituyéndose en una fuente actualizada de conocimiento para un público amplio e interesado en la Administración de

organizaciones en un contexto interdisciplinario.

Está dirigidos a docentes, graduados, profesionales, estudiantes, nodocentes, emprendedores y empresarios de instituciones universitarias y terciarias públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, bajo el enfoque de Responsabilidad Social Educativa.

Aprobación institucional y carácter del evento

El Congreso Latinoamericano de Administración y el Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní cuentan con aprobación institucional mediante las resoluciones RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025. Se trata de un proyecto académico anual y de largo plazo, con sede permanente en la FCE-UNaM, orientado al fortalecimiento de la carrera de Licenciatura en Administración en los planos institucional, regional, nacional e internacional.

El ConLAd es un congreso académico, universitario, científico y profesional diseñado para favorecer la formación, la investigación, la extensión y el intercambio académico en un entorno innovador, cultural, social y turístico.

Constituye además un espacio estratégico para el desarrollo del capital humano — docentes, estudiantes, graduados y profesionales— fomentando capacidades

de liderazgo, dirección y toma de decisiones en contextos dinámicos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Lema y edición 2025

El evento se realiza anualmente en el mes del Administrador Latinoamericano (9 de septiembre).

En la edición 2025, el lema elegido fue **“Administración: personas, tecnología y sostenibilidad”**, en cuya línea los autores presentaron trabajos significativos.

La 11.ª edición del ConLAd y el 14.º E.I.A.R.J.G. tuvieron lugar el 9 y 10 de septiembre de 2025 en la sede anfitriona y permanente: la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

El campo de la Administración de Organizaciones exige una lectura integrada y adaptativa de los entornos cambiantes.

En esta perspectiva, la presente edición combinó modalidades presenciales y virtuales, logrando gran participación y diversidad de trabajos presentados.

Desafíos actuales de la Administración

El escenario contemporáneo plantea exigencias crecientes para los administradores, quienes deben traducirlas en acciones, prácticas y estrategias concretas que permitan sostener y potenciar la actividad de las



organizaciones, contribuyendo a su sustentabilidad social, económica, financiera y tecnológica.

Ello incluye la gestión del talento humano, la atención a los clientes y el vínculo con las diferentes partes interesadas.

Líneas de continuidad y demanda académica

En este marco, el congreso continúa respondiendo a demandas esenciales tales como:

- Intercambios y experiencias en el campo de la Administración a nivel nacional e internacional.
- Fortalecimiento y promoción de la carrera de grado de Administración.
- Desarrollo de experiencias enriquecedoras provenientes de investigaciones y prácticas profesionales, empresariales y académicas.
- Formación de recursos humanos interesados en la organización y gestión de eventos académicos.
- Reconocimiento y posicionamiento del evento en el ámbito del turismo de reuniones.

Equipo ConLAd – Departamento de Administración - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Misiones –

Enero a Diciembre 2025 RCD N° 165/24, N° 091/25, N° 171/25 y RCS N° 104/2025.

11° CONLAD
+digital

09 y 10 DE SEPTIEMBRE DE 2025
CAMPUS UNIVERSITARIO – Fce. UNaM.

CONGRESO LATINOAMERICANO de
ADMINISTRACIÓN
ENCUENTRO INTERNACIONAL de
ADMINISTRACIÓN de la REGIÓN
JESUÍTICO GUARANÍ

Administración: personas, tecnología y sostenibilidad.

Contacto: conlat@fce.unam.edu.ar conlad.fceunam@gmail.com

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Conlad.fceunam congreso.ladm conlad

14° E.I.A.R.J.G.



EFFECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS UTILIZANDO INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

POSITIVE AND NEGATIVE EFFECTS OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN TOURISM ORGANIZATIONS

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias. Gestión de la empresa en todas sus tipologías. Administración del turismo.

SCHMIDT María Alicia

schmidt@uns.edu.ar

RIVERO María Andrea

rivero@uns.edu.ar

CAÑOLES MONTERO Leandro Daniel

leandro.montero@uns.edu.ar

Departamento de Ciencias de la Administración - Universidad Nacional del Sur.

RESUMEN

El crecimiento sostenido del turismo en las últimas décadas lo consolida como una actividad económica relevante a nivel global tanto por el volumen de transacciones que moviliza como por su capacidad para actuar como catalizador de innovación, integración social y posicionamiento internacional de los destinos.

La irrupción de nuevas tecnologías, especialmente la inteligencia artificial, la automatización y la digitalización de procesos, han modificado radicalmente el diseño, comercialización y prestación de servicios turísticos.

El objetivo general del artículo es identificar efectos positivos y negativos derivados de aplicar la inteligencia artificial en el turismo. Se realiza una revisión de literatura con alcance descriptivo y enfoque mixto.

Los resultados evidencian una fuerte valoración de la inteligencia artificial como

herramienta para optimizar procesos, generar valor para clientes y transformar el funcionamiento de organizaciones turísticas, privilegiando la eficiencia empresarial o acentuando la experiencia del usuario.

En contraposición, la adopción de inteligencia artificial plantea riesgos que deben ser gestionados con responsabilidad, como problemas de privacidad y seguridad de los datos, pérdida del trato humano, desplazamiento laboral y dependencia tecnológica. Se concluye que la aplicación de inteligencia artificial en el turismo genera impactos positivos multifactoriales que deben ser interpretados de forma diferenciada según el perfil del beneficiario.

Palabras claves:

Innovación tecnológica; turismo; automatización; transformación organizacional; optimización de procesos.



SUMMARY

The sustained growth of tourism in recent decades has consolidated it as a globally relevant economic activity, both for the volume of transactions it generates and for its capacity to act as a catalyst for innovation, social integration, and the international positioning of destinations. The emergence of new technologies—particularly artificial intelligence, automation, and process digitalization—has radically transformed the design, marketing, and delivery of tourism services. The main objective of this article is to identify the positive and negative effects derived from the application of artificial intelligence in tourism. A literature review with a descriptive scope and a mixed-methods approach was conducted.

The findings reveal a strong appreciation of artificial intelligence as a tool to optimize processes, create value for customers, and transform the operation of tourism organizations, either by prioritizing business efficiency or enhancing the user experience. Conversely, the adoption of artificial intelligence poses risks that must be managed responsibly, such as data privacy and security issues, loss of human interaction, job displacement, and technological dependence. It is concluded that the application of artificial intelligence in tourism generates multi-stakeholder positive impacts that should be interpreted differently depending on the beneficiary's profile.

Keywords: Technological innovation; Tourism; Automation; Organizational transformation; Process optimization.

INTRODUCCIÓN

El turismo ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, consolidándose como una de las actividades económicas más relevantes a nivel global. Este sector no solo genera ingresos significativos, sino que también impulsa la creación de empleo, estimula la inversión y promueve el desarrollo de infraestructura en diversas regiones del mundo.

Las organizaciones y actores que integran la cadena de valor turística, tales como empresas de alojamiento, transporte, gastronomía, agencias de viajes, operadores de ocio y servicios culturales, desempeñan un papel central en la dinamización de la economía, ya que facilitan el flujo constante de bienes, servicios y experiencias que conforman la oferta turística.

En este sentido, el turismo constituye un entramado productivo complejo en el que convergen múltiples sectores, generando encadenamientos económicos hacia adelante y hacia atrás. Su relevancia se refleja no solo en el volumen de transacciones que moviliza, sino también en su capacidad para actuar como catalizador de innovación, integración social y posicionamiento internacional de los destinos. Por ello, el fortalecimiento y modernización de las entidades que lo



conforman resulta esencial para mantener su competitividad en un entorno global altamente dinámico.

Datos duros demuestran guarismos que conducen a la justificación de la actividad turística como enclave mundial dada su importancia en la economía y la sociedad.

Según el reporte elaborado en 2024 por el Statista Research Department, la industria turística mantiene un papel estratégico en la economía global, con una contribución estimada de 10 billones de dólares estadounidenses al Producto Bruto Interno (PIB) mundial.

Esta cifra refleja el valor agregado generado por un amplio conjunto de actividades interrelacionadas, que abarcan desde el alojamiento y el transporte de pasajeros, incluyendo aerolíneas y otros medios, hasta los servicios de intermediación de agencias de viajes y diversas formas de oferta cultural y recreativa.

La magnitud del sector también se evidencia en el plano laboral mundial, en el cual se calcula que unos 350 millones de personas trabajan directa o indirectamente en ocupaciones vinculadas al turismo, lo que pone de relieve su relevancia como motor de empleo y desarrollo económico en distintos contextos geográficos y socioeconómicos.

Continuando con los datos sobre el impacto de la actividad turística en el mundo, el organismo especializado en turismo perteneciente a Naciones Unidas,

presenta una base de datos sobre las estadísticas más relevantes del turismo mundial (Tourism Statistics Database, ONU, (Organización de las Naciones Unidas, 2024).

En el mismo se puede calcular que el PIB directo del turismo como proporción del PIB total representa aproximadamente cerca de un 10%.

Cabe aclarar que la Organización de las Naciones Unidas, en su órgano específico sobre el sector turístico, se recopilan, estandarizan y publican estadísticas de turismo, con el objetivo de promover su integración en el sistema de las Naciones Unidas.

El mismo guarismo lo muestra el último estudio anual del World Travel & Tourism Council (WTTC) que muestra que, en 2024, la contribución del sector de viajes y turismo al PIB mundial ascendió a 10,9 billones de dólares estadounidenses. Esto incluye los impactos directos, indirectos e inducidos del sector.

El sector de viajes y turismo representó el 9,1% del PBI de la economía mundial (Travel & Tourism Economic Impact Research, 2024; Travel & Tourism set to Break All Records, 2024). Por otra parte, para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las tendencias sobre el impacto turístico fueron altamente positivas.

Aún ello, este organismo menciona como preocupante las tensiones geopolíticas como la evolución de los conflictos en el



Medio Oriente, los que actualmente están afectando a los flujos turísticos en esas zonas.

La incertidumbre sobre la evolución de estos y otros conflictos y tensiones geopolíticas pueden afectar al turismo en las áreas circundantes, así como afectar la confianza de los viajeros en general, ya que la seguridad y la protección son condiciones clave para el turismo (informe Tendencias y políticas de turismo, Capítulo 1; OCDE, 2024).

Analizando otro aspecto, en el panorama actual, las organizaciones se desenvuelven en entornos definidos por una intensa competencia, una velocidad de cambio sin precedentes y elevados niveles de incertidumbre.

Las empresas del sector turístico no escapan a esta realidad; por el contrario, su actividad se ve condicionada por factores adicionales como la estacionalidad, la fluctuación de la demanda, la globalización de la oferta y la creciente diversidad de competidores.

En este escenario, la irrupción de nuevas tecnologías, especialmente la inteligencia artificial (IA), la automatización y la digitalización de procesos, han modificado de forma radical la manera en que se diseñan, comercializan y entregan los servicios turísticos.

Como señalan Buhalis y Sinarta (2019), la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones turísticas dependen

cada vez más de su capacidad para adoptar e integrar innovaciones tecnológicas que les permitan optimizar procesos, personalizar la experiencia del cliente y responder de manera ágil a los cambios del mercado.

Ejemplos de estas transformaciones incluyen el uso de chatbots para atención 24/7, sistemas de recomendación basados en aprendizaje automático que sugieren actividades y destinos personalizados, herramientas de gestión dinámica de precios que ajustan tarifas en tiempo real y plataformas de análisis predictivo para anticipar tendencias de demanda.

La incorporación efectiva de estas tecnologías no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también incrementa la capacidad de las organizaciones para crear propuestas de valor diferenciadas. De esta forma, la adaptación proactiva a la innovación tecnológica deja de ser una ventaja competitiva opcional para convertirse en un requisito imprescindible para mantener relevancia y viabilidad en un mercado global caracterizado por su dinamismo y constante evolución.

En las últimas décadas, la IA ha experimentado un desarrollo acelerado, impulsado por los avances en el aprendizaje automático, el procesamiento de lenguaje natural y la capacidad de análisis de grandes volúmenes de datos.

Autores como Russell y Norvig (2021) destacan que la IA ha pasado de ser un campo experimental a convertirse en un componente central en la transformación digital de diversos sectores, incluido el turismo. Este progreso ha permitido a las organizaciones turísticas implementar herramientas capaces de optimizar procesos operativos, personalizar la experiencia del cliente y mejorar la toma de decisiones estratégicas (Buhalis, 2020; Gretzel et al., 2015).

Sin embargo, junto con estas oportunidades emergen también desafíos significativos.

El impacto de la IA no es unidimensional: mientras que su uso puede incrementar la eficiencia, la competitividad y la innovación, también puede generar riesgos y externalidades negativas.

Estos incluyen la posible sustitución de puestos de trabajo, la dependencia tecnológica, problemas de privacidad y seguridad de los datos y sesgos algorítmicos que pueden afectar la equidad y la experiencia del usuario (Vinuesa et al., 2020; Tussyadiah, 2020).

En el ámbito turístico, este “lado B” de la IA adquiere relevancia, ya que la interacción directa con el viajero, la personalización de servicios y la gestión de la reputación del destino se ven profundamente influenciadas por la manera en que se

diseñan, implementan y regulan estas tecnologías.

Por ello, el análisis de los efectos positivos y negativos derivados de la adopción de la IA en organizaciones turísticas resulta clave para comprender su verdadero impacto y establecer estrategias responsables y sostenibles.

De acuerdo a todo lo expuesto, el objetivo general del presente artículo es identificar, a partir de una revisión de la literatura científica, aquellos efectos positivos y negativos derivados de la aplicación de la IA en el turismo. Como objetivos específicos se mencionan los siguientes:

Analizar de los efectos positivos y negativos del uso de la IA en las organizaciones turísticas y en los consumidores.

Analizar aquellos efectos positivos y negativos del uso de la IA la según la perspectiva del agente estudiado (esto es, desde el lado del turista y/o de la organización).

Con el aporte de este documento se busca construir un panorama integral y fundamentado del impacto de esta tecnología en el sector. La intención es mapear y clasificar de manera sistemática las consecuencias que la adopción de la IA genera, utilizando como base el conocimiento acumulado por investigaciones previas. Esto permitirá no solo comprender el estado actual del fenómeno, sino también aportar evidencia que sirva como insumo para la toma de



decisiones, el diseño de políticas y la gestión empresarial en turismo.

Asimismo, el análisis se orienta a diferenciar los efectos según su incidencia en organizaciones y en turistas, reconociendo que estos pueden coincidir o divergir.

En algunos casos, un mismo desarrollo tecnológico puede generar beneficios simultáneos para ambas partes, mientras que, en otros casos, las ventajas para un actor pueden traducirse en desventajas para el otro.

Esta distinción pretende visibilizar las relaciones de complementariedad o conflicto en los impactos de la IA, aportando una visión más matizada y realista de su implementación en el sector turístico.

Finalmente, el artículo se organiza de la siguiente manera: en la segunda sección se desarrolla el marco teórico que sustenta el estudio, incorporando antecedentes de la IA y su vinculación con el ámbito turístico; luego se describe la metodología de investigación empleada; posteriormente se presentan los resultados obtenidos y en último término se exponen las conclusiones derivadas del análisis realizado.

MARCO TEÓRICO

El avance exponencial de la IA ha transformado profundamente la industria turística, integrándose en procesos de gestión, comercialización y atención al cliente.

Estudios recientes como el de Siddik (2025) señalan que la IA ha potenciado la sostenibilidad operativa y la eficiencia en destinos líderes, reduciendo residuos, optimizando consumo energético y mejorando la resiliencia general de empresas e infraestructuras turísticas.

De forma complementaria, investigaciones como la de Bulchand-Gidumal (2024) destacan cómo la implementación de sistemas basados en aprendizaje automático y visión por computadora permite automatizaciones inteligentes que agilizan la toma de decisiones y personalizan la interacción con los viajeros, favoreciendo la competitividad corporativa.

También se ha observado una modernización del marketing turístico, desde plataformas como la desarrollada por Manos et al. (2024), que usa datos y contexto en tiempo real para ofrecer recomendaciones personalizadas al turista, hasta chatbots generativos que simulan experiencias humanas cercanas y locales, mejorando la interacción multilingüe y la satisfacción del visitante.

El objetivo central radica en aportar valor y optimizar la vivencia del viajero en todas las fases de su recorrido, desde la planificación previa hasta el desarrollo y la etapa posterior, mediante la aplicación de herramientas de IA



(Buhalis y Law, 2008; Knani et al., 2022; Zeqiri et al., 2020; Bulchand-Gidumal, 2022; Ghesh et al., 2024).

La información obtenida a través de estas interacciones se convierte en un insumo estratégico que permite a las empresas redefinir y perfeccionar sus planes comerciales, ajustándolos a las preferencias y comportamientos detectados (Wong et al., 2024).

En paralelo, Yan et al. (2020) describe el uso de la IA para calcular de manera precisa los tiempos de desplazamiento y detectar zonas con alta congestión en tiempo real. Asimismo, se desarrollan modelos predictivos que anticipan la afluencia de visitantes en áreas de interés turístico, lo que resulta clave para gestionar grandes concentraciones de personas. En entornos urbanos densamente poblados, estas tecnologías se implementan con el fin de prevenir situaciones de saturación.

No obstante, este progreso tecnológico viene acompañado por desafíos significativos. En el caso de los turistas, emergen cuestionamientos éticos relacionados con la vigilancia constante y el control ejercido por las empresas proveedoras de servicios, lo que intensifica las preocupaciones sobre la protección de datos personales y la seguridad de la información. Esta situación suele derivar en

un incremento de la desconfianza hacia la tecnología.

A nivel interno de las organizaciones, el despliegue de IA también genera repercusiones negativas para los trabajadores, como el aumento del estrés y la ansiedad ante la posibilidad de perder sus puestos laborales (Lin et al., 2017).

En términos empresariales, la literatura indica que la adopción de IA plantea barreras de infraestructura costosa, escasez de competencias y posibles sesgos algorítmicos que afectan tanto la objetividad de los sistemas como la reputación de las organizaciones (Šakyatė-Statnickė et al., 2025).

Además, informes de organismos como la OECD (2024) advierten sobre riesgos vinculados a la calidad de los datos, la transparencia, la regulación y la desigualdad tecnológica entre grandes compañías y pymes turísticas.

Para los turistas, la IA puede mejorar la experiencia de viaje, en Sousa et al. (2024) se reporta predominio de emociones positivas entre los usuarios que utilizan sistemas automatizados, destacando reducción de espera, personalización y mayor satisfacción global.

Sin embargo, el mismo estudio identifica preocupaciones sobre privacidad, ética y uso de datos, evidenciando que la personalización avanzada puede generar tensión entre apoyo tecnológico y protección de lo personal.

Seyfi et al. (2025), destacan que algunos viajeros muestran resistencia ante recomendaciones automatizadas, por temor a perder control o autenticidad de su experiencia.

Además, investigaciones como la de Kanagasabai et al. (2025) subrayan que, aunque la IA contribuye a experiencias más seguras y eficientes, también incorpora dilemas éticos, posibles sesgos y efectos adversos en la equidad del acceso al turismo.

Gössling et al. (2025) ofrecen una revisión sistemática sobre los vínculos entre IA y turismo sostenible, advirtiendo sobre impactos ambientales indirectos, generación de desinformación y dependencia tecnológica que puede socavar las prácticas sustentables que se pretenden promover.

Estos estudios muestran que, para las organizaciones turísticas, la IA representa una herramienta poderosa de innovación, eficiencia y personalización. Sin embargo, para los turistas, la misma tecnología puede implicar pérdida de privacidad, reducción del contacto personal, sensación de artificialidad y exclusión si no se gestiona con cuidado y equidad.

Existe, por tanto, un claro contraste: lo que mejora la eficiencia y los beneficios organizacionales puede afectar negativamente la espontaneidad,

privacidad y autenticidad deseada por el viajero. Estas tensiones entre actores son precisamente las que se proponen explorar sistemáticamente desde la literatura científica, abarcando tanto los efectos constructivos como los contrapuestos en cada parte involucrada.

METODOLOGÍA

La presente investigación se sitúa en el plano teórico con un alcance descriptivo, en el sentido de que busca detallar y caracterizar el fenómeno de estudio sin manipular las variables involucradas (Fassio et al., 2004).

Metodológicamente, se recurre a un enfoque mixto que integra herramientas y procedimientos propios de los enfoques cualitativos y cuantitativos, con el propósito de obtener una comprensión más amplia y profunda del objeto de análisis (Hernández Sampieri et al., 2014).

Se desarrolla una revisión de literatura científica orientada a analizar la relación entre la IA y el turismo, a partir de la consulta y sistematización de fuentes secundarias.

Estas se entienden como “todo tipo de texto escrito” (Sautu, 2003, p. 69), incluyendo artículos académicos, documentos institucionales, informes técnicos y otras publicaciones relevantes.

La búsqueda de información se llevó a cabo en la base de datos ScienceDirect®, seleccionada por su amplio alcance,



calidad y pertinencia de las publicaciones indexadas, así como por su especialización en ciencias sociales, tecnología y gestión.

Este repositorio, reconocido internacionalmente, permite acceder a literatura revisada por pares y actualizada, lo que garantiza la fiabilidad y validez de los datos recopilados.

La elección de esta fuente obedece también a la necesidad de trabajar con material que cumpla estándares académicos y que ofrezca un respaldo sólido para el análisis teórico y empírico del objeto de estudio.

La fase inicial del relevamiento consistió en la utilización del motor de búsqueda de la base ScienceDirect®, definiendo una estrategia de consulta estructurada para maximizar la recuperación de documentos relevantes.

Se emplearon operadores booleanos y términos clave previamente seleccionados en función de su pertinencia temática: (“Artificial intelligence” OR “AI”) AND (“tourism” OR “tourists”). Esta combinación permitió abarcar tanto las denominaciones

completas como las abreviaturas comúnmente empleadas, así como los conceptos centrales vinculados al sector turístico.

La búsqueda se configuró para ejecutarse en los campos de título, resumen y palabras clave, con el objetivo de garantizar que los artículos recuperados abordaran la temática de manera sustancial y no meramente incidental.

No se estableció restricción temporal, a fin de incluir la totalidad de trabajos disponibles y evaluar su relevancia en función de los criterios de inclusión y exclusión previamente definidos.

El procedimiento se llevó a cabo en marzo de 2025, obteniéndose un total de 238 registros que conformaron la base inicial para el análisis bibliográfico.

Seguidamente, se realiza un estudio del total de artículos obtenidos, los que ascienden a 238, de los cuales solo 169 son relevantes para esta investigación. Los restantes son descartados por los motivos que se presentan a continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Cantidad de artículos eliminados de la revisión de la literatura.

Motivo de exclusión	Cuantía de artículos
Sin relación con el objeto de estudio	47
Mención tangencial al turismo	5
Artículo inaccesible o <i>abstract</i> deficiente	2
Artículos duplicados	2
Automatización en control de agua, sin relación con turismo	2
AI se interpreta como <i>All Inclusive</i>	1

Análisis visual de fotos sin relación directa con servicio turístico	1
Reputación online sin enfoque en turismo	1
Aprendizaje por refuerzo sin conexión al turismo	1
Artículo de opinión sin aporte concreto IA-turismo	1
Estudio centrado en criptomonedas	1
Mención a turismo solo por COVID, sin IA	1
Ecosistema cultural en Qinghai-Tíbet, sin IA	1
IA aplicada al clima, sin vínculo con turismo	1
IA y escombros satelitales, con mínima mención a turismo espacial	1
Total de artículos excluidos	69

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que, de los **47** artículos que no tienen pertenencia con el objeto de estudio del presente documento, los motivos son variados, entre ellos se encuentran los expuestos en la figura 1.

Las publicaciones seleccionadas fueron organizadas y sistematizadas mediante una planilla de cálculo desarrollada en Microsoft Excel®, herramienta que facilitó el procesamiento y la categorización de la información recolectada.

El corpus analizado estuvo compuesto por un total de **169** artículos científicos, para los cuales se registraron de manera detallada una serie de variables clave: el año de publicación, los autores responsables del trabajo, el tipo de documento (teórico, empírico, de revisión, entre otros), el enfoque metodológico adoptado (cualitativo, cuantitativo o mixto), el objeto específico de estudio, el país o

región donde se desarrolla el análisis y los objetivos principales que orientan cada investigación.

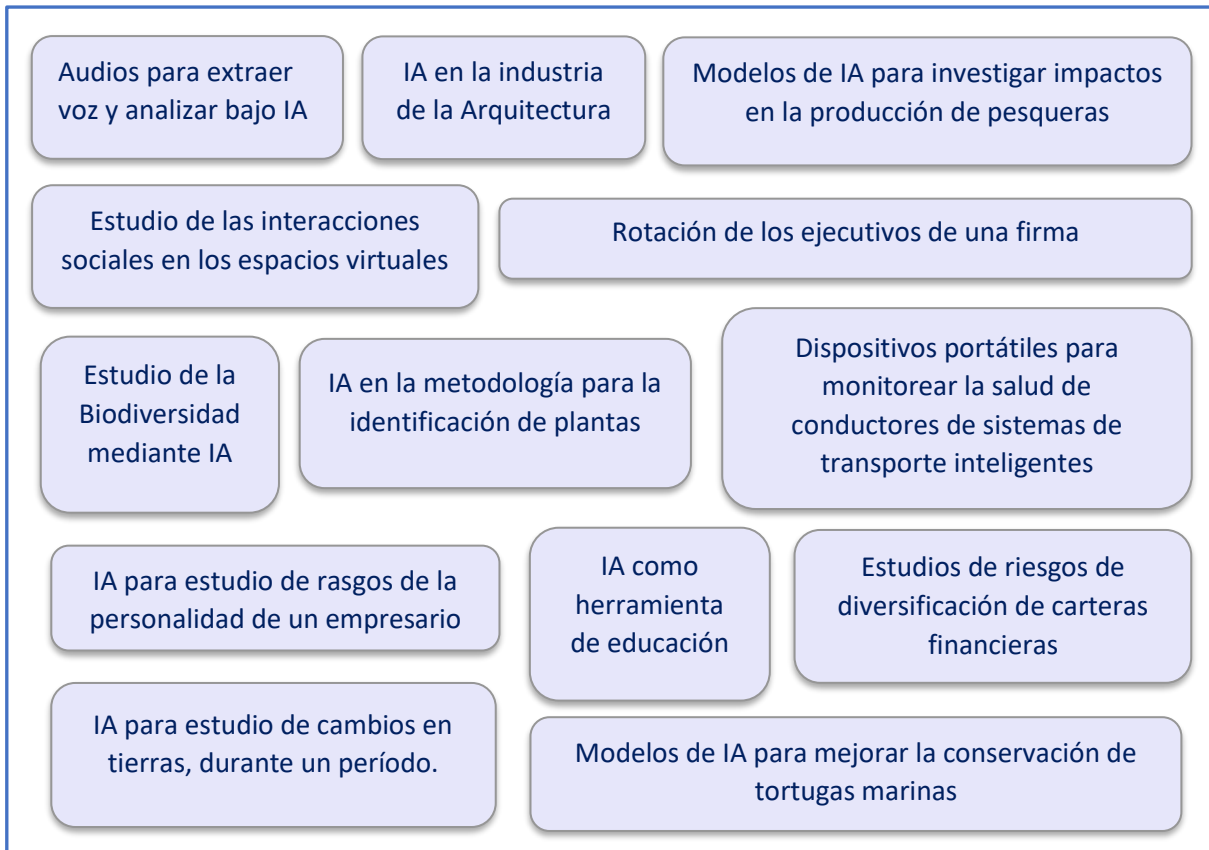
Posteriormente, y a partir de una lectura exhaustiva de cada fuente, se procedió a la identificación y codificación de los efectos positivos y negativos derivados de la aplicación de la IA en el ámbito turístico, tanto desde la perspectiva organizacional como desde la experiencia del turista.

Esta fase implicó un ejercicio de interpretación crítica, con el propósito de detectar patrones recurrentes, contrastes relevantes y tensiones entre beneficios y riesgos.

Los hallazgos resultantes de este proceso de análisis se presentan en la sección de resultados, organizados en función de las dimensiones principales que emergen del conjunto de estudios revisados.



Figura 1. Temáticas de artículos que no tienen pertenencia con el objeto de estudio.



Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

En esta sección se muestran los resultados más relevantes de la presente investigación. Dichos resultados se presentan de la siguiente manera: en una:

- primera subsección se presenta el análisis de los efectos positivos del uso de la IA en las organizaciones turísticas y en los consumidores.

Luego se muestran los efectos negativos derivados del uso de la IA en las organizaciones turísticas y en los viajeros.

- En la segunda subsección se exponen aquellos efectos positivos

y negativos del uso de la IA la según la perspectiva del agente estudiado (esto es, desde el lado del turista y/o de la organización).

Primera subsección

Análisis de los efectos positivos del uso de la IA en las organizaciones turísticas y en los consumidores

A continuación de muestra en la tabla 2 con aquellos efectos positivos encontrados tanto para organizaciones como para viajeros y su frecuencia de aparición en los artículos relevados.



Tabla 2. Efectos positivos del uso de la IA.

Tendencia	Frecuencia	Participación relativa
Mejora de la experiencia del cliente	88	52%
Reducción de costos y mayor eficiencia	29	17%
Análisis de datos y decisiones	27	16%
Competitividad e innovación	21	12%
Inclusión y accesibilidad	4	2%
Total	169	100%

Fuente: elaboración propia

Del análisis realizado sobre las **169** publicaciones científicas seleccionadas, emergen cinco grandes tendencias que agrupan los principales efectos positivos atribuidos al uso de la IA en el ámbito turístico.

Estas categorías fueron construidas inductivamente a partir del relevamiento de la literatura, identificando patrones y recurrencias en los beneficios reportados tanto para las organizaciones como para los propios turistas.

Del estudio surge que la tendencia más destacada corresponde a la **mejora de la experiencia del cliente**, que concentra el 52 % de los casos analizados (88 menciones).

Este hallazgo pone en evidencia que más de la mitad de los estudios coinciden en señalar que la implementación de tecnologías basadas en IA permite personalizar los servicios ofrecidos, optimizar la atención al cliente y generar experiencias más fluidas, ágiles y adaptadas a las necesidades individuales.

Esto abarca desde recomendaciones automatizadas y asistentes virtuales hasta herramientas de reconocimiento de patrones de comportamiento que anticipan las expectativas del usuario. Esta categoría refleja un interés creciente en el diseño de experiencias centradas en el viajero, donde la IA actúa como catalizadora de una mayor satisfacción y fidelización.

En segundo lugar, con una participación del 17 % (29 registros), se encuentra la tendencia vinculada a la **reducción de costos y la mejora en la eficiencia operativa**.

Los estudios en esta línea destacan que la IA posibilita la automatización de tareas rutinarias, la optimización de la gestión de recursos y la disminución de los tiempos de respuesta en procesos internos.

Estos beneficios impactan directamente en la rentabilidad de las organizaciones, especialmente en aquellas que logran escalar sus operaciones sin aumentar significativamente su estructura de costos.

El **análisis de datos y la toma de decisiones** basada en IA representa el



16 % de los efectos positivos relevados (27 menciones).

Esta dimensión pone de manifiesto el valor estratégico de la IA como herramienta para procesar grandes volúmenes de datos, identificar patrones ocultos y generar información accionable para la toma de decisiones.

En este sentido, los estudios subrayan el uso de algoritmos predictivos, modelos de segmentación de mercado y sistemas de monitoreo en tiempo real que fortalecen la capacidad de anticiparse a tendencias, evaluar riesgos y mejorar la planificación empresarial.

La cuarta tendencia, con una frecuencia del 12 % (21 artículos), se refiere al fortalecimiento de la **competitividad y la promoción de la innovación**.

En este grupo se agrupan aquellos trabajos que destacan cómo la incorporación de soluciones basadas en IA contribuye a diferenciar la oferta turística, adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno y desarrollar nuevos productos y servicios. La IA es presentada aquí no solo como una tecnología funcional, sino como un motor

de transformación para las organizaciones que buscan mantener o ampliar su posición en mercados altamente dinámicos.

Por último, la categoría de **inclusión y accesibilidad**, si bien aparece con menor presencia relativa (2 %, 4 menciones), representa un eje emergente y de alto potencial para futuras investigaciones.

Los estudios en esta línea exploran cómo la IA puede facilitar la participación de personas con discapacidades o necesidades especiales, mediante interfaces adaptativas, traducción automática o asistentes inteligentes que eliminan barreras de acceso a la experiencia turística. Aunque aún incipiente en la literatura, esta dimensión refleja una mirada más social y ética del desarrollo tecnológico en el sector.

Análisis de los efectos negativos derivados del uso de la IA en las organizaciones turísticas y en los viajeros

La tabla 3 muestra que en 127 artículos de los 169 utilizados, surgen aspectos negativos, como se expone a continuación.

Tabla 3. Efectos negativos del uso de la IA.

Tendencia	Frecuencia	Participación relativa
Privacidad y seguridad	53	41,70%
Pérdida del trato humano	33	25,90%
Desplazamiento laboral	20	15,70%
Dependencia tecnológica	12	9,40%
Brecha digital y desigualdad	1	0,80%
Total	127	100%

Fuente: elaboración propia



Se identificaron cinco tendencias clave que reflejan los principales efectos negativos que esta tecnología puede generar tanto en las organizaciones del sector como en los propios turistas.

La clasificación de estas tendencias se construyó de forma inductiva, a partir de las recurrencias detectadas en la literatura y su frecuencia relativa dentro del corpus analizado.

La preocupación más reiterada, presente en el 41,7 % de los estudios (53 menciones), se relaciona con los problemas vinculados a la **privacidad y seguridad de los datos**.

Los trabajos incluidos en esta categoría destacan los riesgos asociados a la recopilación, almacenamiento y procesamiento masivo de datos personales, como parte de los sistemas de recomendación, personalización y seguimiento del comportamiento del turista.

El uso de algoritmos opacos los cuales no permiten el acceso a su funcionamiento y la falta de transparencia en la gestión de la información pueden derivar en situaciones de vulneración de derechos, generando desconfianza entre los usuarios y cuestionamientos éticos hacia las organizaciones turísticas que implementan estas tecnologías.

Este hallazgo coincide con tendencias internacionales que alertan sobre la necesidad de regular y supervisar

adecuadamente el uso de la IA en sectores sensibles al manejo de datos personales.

La segunda tendencia en importancia, con una participación del 25,9 % (33 registros), refiere a la **pérdida del trato humano** en la prestación de servicios turísticos.

En este sentido, numerosos estudios expresan que la automatización de procesos y la implementación de asistentes virtuales, chatbots o sistemas robotizados pueden mejorar la eficiencia operativa, pero al mismo tiempo tienden a disminuir la calidez, empatía y autenticidad propias del contacto interpersonal.

Esta situación es percibida de forma ambivalente por los turistas: mientras algunos valoran la rapidez y disponibilidad constante que ofrece la IA, otros lamentan la pérdida de interacción humana como un elemento esencial de la experiencia turística.

Desde la perspectiva organizacional, esta tensión implica un desafío importante en el diseño de servicios que integren tecnología sin deshumanizar el vínculo con el cliente.

En tercer lugar, el **desplazamiento laboral** se identifica como un efecto negativo relevante en un 15,7 % de los artículos analizados (20 menciones).

Los autores relevados señalan que la sustitución de tareas humanas por sistemas automatizados puede generar incertidumbre laboral, especialmente en



actividades de atención al cliente, recepción, reservas y gestión operativa.

Si bien algunos trabajos destacan la posibilidad de reconversión y capacitación de los trabajadores, otros advierten sobre los riesgos de exclusión para aquellos perfiles con menor formación tecnológica o con funciones fácilmente reemplazables por algoritmos.

Esta problemática abre un debate necesario sobre el futuro del trabajo en el sector turístico y la responsabilidad social de las empresas en procesos de transformación digital.

La cuarta categoría, con un 9,4 % de frecuencia (12 menciones), alude a la **dependencia tecnológica** que puede producirse a partir de la implementación intensiva de herramientas basadas en IA.

Diversos estudios sostienen que esta dependencia no solo genera vulnerabilidad frente a fallos técnicos o ciberataques, sino que también puede limitar la autonomía de las organizaciones, al concentrar la toma de decisiones en sistemas automatizados.

Asimismo, se plantea la preocupación de que el turismo pierda parte de su esencia cultural y relacional al volverse excesivamente tecnificado, subordinando la experiencia humana a la lógica de los algoritmos.

Por último, aunque con menor presencia cuantitativa (0,8 %, 1 mención), se identificó la categoría de **brecha digital y desigualdad**, referida a las barreras de acceso que pueden enfrentar ciertos

segmentos de la población ante el uso intensivo de tecnologías avanzadas.

Este efecto afecta principalmente a adultos mayores, personas con bajos niveles de alfabetización digital o regiones con escasa infraestructura tecnológica, generando un sesgo en la posibilidad de acceder o disfrutar plenamente de los servicios turísticos mediados por IA.

Aunque poco explorada en los estudios actuales, esta tendencia representa una alerta para el diseño inclusivo de soluciones tecnológicas y para las políticas públicas vinculadas al turismo y la innovación.

Segunda subsección

Análisis de los efectos positivos y negativos del uso de la IA la según la perspectiva del agente estudiado (esto es, desde el lado del turista y/o de la organización)

Las tablas 4 y 5 presentan aquellos efectos positivos y negativos respectivamente, agrupados específicamente y según sea el beneficiario del mismo, por lo que tenemos lo siguiente.

El análisis de las publicaciones permitió identificar una serie de efectos positivos derivados de la implementación de IA en el sector turístico, que se manifiestan de manera diferenciada según el actor beneficiado: los turistas, las organizaciones prestadoras de servicios o ambos de forma simultánea.

Tabla 4. Efectos positivos según la perspectiva del beneficiario.

Efecto	Beneficiario	Justificación
Personalización del servicio / mejor experiencia	Turista	Recibe atención adaptada a sus gustos y necesidades.
Atención rápida / chatbots eficientes	Turista / Organización	El turista tiene respuestas inmediatas, la empresa reduce costos.
Reducción de costos / mayor eficiencia	Organización	Optimiza recursos, automatiza tareas.
Análisis de datos para decisiones estratégicas	Organización	Mejora la gestión y anticipación de la demanda.
Innovación tecnológica y diferenciación competitiva	Organización	Se posiciona mejor en el mercado.
Servicios continuos 24/7	Turista / Organización	Acceso sin limitaciones horarias, menos carga operativa.
Interfaz empática (IA conversacional del tipo ChatGPT)	Turista	Se siente escuchado/a, mejora la experiencia de interacción.
Inclusión (idiomas, accesibilidad)	Turista	Mayor equidad para públicos diversos.

Fuente: elaboración propia

Esta distinción resulta clave para comprender la amplitud y profundidad del impacto que estas tecnologías generan en el ecosistema turístico, y para orientar decisiones estratégicas tanto desde el ámbito empresarial como desde la formulación de políticas públicas.

Entre los beneficios más destacados para los turistas, se encuentra la **personalización del servicio**, aspecto que aparece reiteradamente como una de las principales ventajas de la IA en la experiencia de viaje.

A través del uso de algoritmos de recomendación, análisis de comportamiento y aprendizaje automático, las empresas pueden ofrecer propuestas adaptadas a los gustos, preferencias y

necesidades individuales, generando una atención más precisa y valorada por los viajeros. Este tipo de personalización también contribuye a consolidar relaciones duraderas entre clientes y marcas.

Otra dimensión muy valorada por los turistas es la **rapidez en la atención**, especialmente a través de la utilización de **chatbots o asistentes virtuales**.

Estos sistemas permiten dar respuesta inmediata a consultas frecuentes, resolver dudas y realizar gestiones de manera autónoma, sin necesidad de intervención humana directa.

Esta agilidad en la interacción optimiza la experiencia del usuario al reducir tiempos de espera y garantizar disponibilidad continua.



En este punto, **también se advierte un beneficio paralelo para las organizaciones**, ya que la automatización de estos procesos permite **reducir costos operativos**, liberar recursos humanos para tareas más complejas y garantizar un servicio ininterrumpido, incluso fuera del horario habitual.

En cuanto a los efectos positivos centrados específicamente en las organizaciones turísticas, la IA se presenta como una **herramienta estratégica** para la optimización de recursos y la mejora de la eficiencia operativa. Mediante la automatización de tareas repetitivas o administrativas, las empresas pueden disminuir sus cargas operativas, evitar errores humanos y generar procesos más ágiles.

Asimismo, se destaca el valor que aportan las tecnologías de IA en el **análisis de datos**, ya que permiten recolectar, procesar e interpretar grandes volúmenes de información en tiempo real.

Esta capacidad analítica fortalece la **toma de decisiones**, posibilita una mejor anticipación de la demanda, segmentación de mercados, fijación de precios dinámica y diseño de estrategias más efectivas.

De acuerdo a ello, incorporación de tecnologías de IA contribuye al fortalecimiento de la **innovación organizacional y a la diferenciación competitiva**.

Aquellas empresas que adoptan estas soluciones tienden a posicionarse como líderes en modernización, lo cual mejora su imagen, reputación y capacidad de atraer a nuevos públicos.

Esta orientación hacia la innovación se vuelve crucial en un entorno turístico altamente competitivo, donde la diferenciación tecnológica puede convertirse en un factor clave para la sostenibilidad del negocio.

Por otra parte, un beneficio compartido por ambos actores es la posibilidad de acceder a **servicios continuos las 24 horas del día, los 7 días de la semana**. Mientras que el turista valora la posibilidad de gestionar reservas, consultas o servicios en cualquier momento, desde cualquier lugar y sin limitaciones horarias, las organizaciones se benefician de una reducción en la carga operativa y de una mayor capacidad de respuesta ante la demanda constante.

Este tipo de disponibilidad permanente resulta especialmente valiosa en contextos internacionales o para audiencias de distintos husos horarios.

Desde una perspectiva del turista, también cobra relevancia la experiencia de **interacción empática** que ofrecen algunos desarrollos recientes, como los modelos conversacionales tipo **ChatGPT**. Estos sistemas, al simular un lenguaje más humano, empático y contextualizado, generan en el usuario una percepción de



mayor acompañamiento, escucha activa y comprensión, incluso cuando no hay intervención de personal real. Este tipo de interacción, aunque automatizada, logra transmitir cercanía y contención, reforzando la calidad del servicio percibido.

Otra dimensión destacada es el aporte de la IA en términos de **inclusión y accesibilidad**, fundamentalmente para los turistas con barreras idiomáticas o necesidades especiales.

Herramientas como la traducción automática, el reconocimiento de voz, las interfaces intuitivas o los sistemas de lectura adaptativa, abren nuevas posibilidades para públicos históricamente marginados o con dificultades para acceder a ciertos servicios turísticos. De este modo, la IA contribuye a una mayor equidad en la experiencia del viaje, alineándose con los principios de turismo accesible y universal.

Tabla 5. Efectos negativos según la perspectiva del beneficiario.

Efecto	Perjudicado	Justificación
Pérdida del trato humano / despersonalización del servicio	Turista	Puede sentirse desconectado o poco valorado.
Amenazas a la privacidad y seguridad de datos	Turista / Organización	Riesgo de filtraciones; puede afectar reputación y confianza.
Desplazamiento de puestos laborales	Empleados de la organización	Se automatizan tareas y se reducen empleos, especialmente operativos.
Dependencia tecnológica / fallas de sistema	Organización / Turista	Afecta la continuidad del servicio, genera frustración.
Brecha digital (tecnología cara o difícil de implementar)	Pequeñas organizaciones / destinos	No pueden competir o incorporar estas tecnologías fácilmente.
Turistas que prefieren trato humano pueden rechazar IA	Organización (indirectamente)	Pérdida de clientes si no se equilibra el uso humano/digital.

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, se identificaron diversos efectos negativos asociados a la aplicación de la IA en el sector turístico, cuya manifestación y alcance varían significativamente según el perfil del actor involucrado.

Los impactos detectados afectan tanto a los turistas como a las organizaciones

turísticas, en especial las pequeñas y medianas, y también a los propios empleados de estas entidades.

Este enfoque permite comprender cómo una misma tecnología puede provocar consecuencias divergentes dependiendo del punto de vista y, por ende, exige abordajes diferenciados para su gestión.



Desde la perspectiva del turista, uno de los efectos negativos más reiterados en la literatura es la **pérdida del trato humano y la consecuente despersonalización del servicio**. Muchos visitantes valoran profundamente la interacción cara a cara con personas locales, guías o personal de atención, ya que esta relación aporta autenticidad, calidez y una dimensión cultural a la experiencia.

La incorporación de sistemas automatizados como chatbots, kioscos digitales o *check-in* robotizados, si bien agiliza procesos, puede también generar una experiencia percibida como fría o distante, afectando la satisfacción general del viaje.

Esta situación se vuelve particularmente crítica en contextos donde la empatía y el acompañamiento humano son considerados diferenciales clave del servicio turístico.

Asimismo, los riesgos relacionados con la **privacidad y la seguridad de los datos personales** emergen como una preocupación transversal que involucra tanto a los turistas como a las organizaciones.

Por un lado, los usuarios pueden experimentar temor o rechazo ante la idea de ser observados, segmentados o perfilados mediante algoritmos sin saber exactamente cómo se usan sus datos.

Por otro lado, las empresas asumen un riesgo reputacional importante si se

produce una filtración o mal uso de información sensible.

Estos escenarios pueden derivar en una pérdida de confianza por parte del cliente y en un daño significativo a la imagen institucional, además de eventuales consecuencias legales si se incumplen normativas de protección de datos.

En relación con los empleados del sector turístico, uno de los efectos más relevantes es el **desplazamiento laboral** como consecuencia directa de la automatización de procesos.

La implementación de IA en áreas como reservas, atención al cliente, mantenimiento predictivo o logística puede reducir drásticamente la necesidad de personal humano, especialmente en tareas repetitivas u operativas.

Esto genera incertidumbre laboral, temor al reemplazo y la necesidad de reconversión de competencias, afectando particularmente a trabajadores con menor nivel de digitalización o acceso a capacitaciones tecnológicas.

Por otra parte, un desafío importante es la **dependencia tecnológica**. La creciente automatización implica que gran parte de la operación y de la toma de decisiones quede subordinada a sistemas algorítmicos, lo cual puede generar vulnerabilidad frente a fallos técnicos o interrupciones en la conectividad.

Esta situación impacta directamente en la continuidad del servicio, pudiendo generar disconformidad entre los clientes.



Además, algunas investigaciones señalan que confiar excesivamente en los sistemas de IA puede llevar a una pérdida del criterio humano y una excesiva tecnificación del vínculo con el cliente.

La **brecha digital**, afecta principalmente a pequeñas organizaciones, destinos emergentes o regiones con escasa infraestructura tecnológica.

La adopción de IA requiere inversiones en *software*, *hardware*, conectividad y capacitación, lo que resulta inalcanzable para muchos actores del ecosistema turístico, especialmente en contextos de economías regionales o emprendimientos familiares.

Este desequilibrio puede profundizar desigualdades ya existentes, consolidando un sistema turístico donde solo los grandes jugadores acceden a los beneficios de la digitalización.

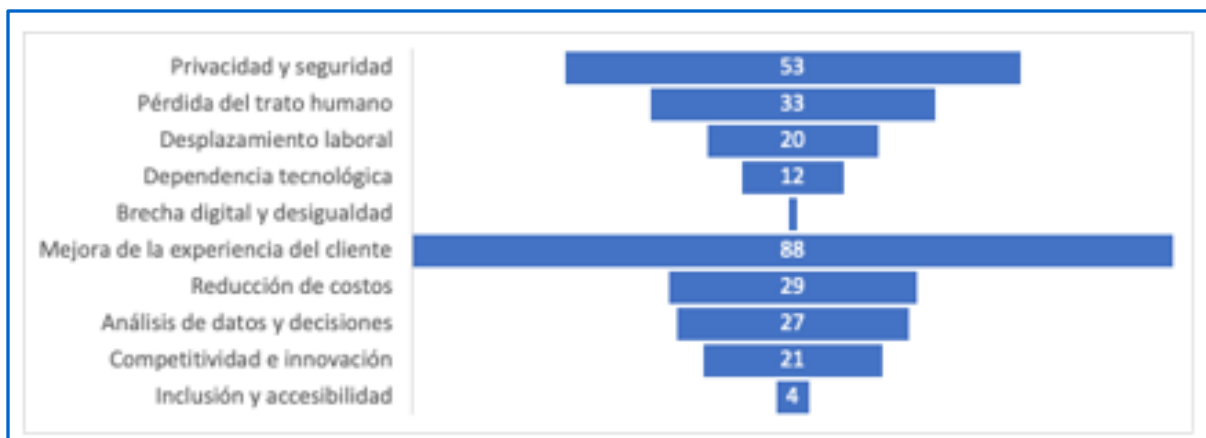
Finalmente, existe un efecto indirecto que también repercute negativamente sobre las organizaciones: la resistencia de ciertos segmentos de turistas a interactuar con sistemas automatizados.

Si bien muchos usuarios valoran la innovación tecnológica, otros por edad, cultura, preferencias o tipo de experiencia buscada, pueden **rechazar servicios sin intervención humana**.

En estos casos, una implementación de IA no balanceada con opciones humanas puede derivar en la pérdida de clientela o en una baja valoración del servicio, afectando la fidelización y la reputación de la empresa.

En relación a esto, se muestra el siguiente gráfico 1 con los efectos positivos y negativos de mayor preponderancia en los registros revisados y de acuerdo a los actores intervinientes.

Gráfico 1. Efectos más relevantes extraídos de los artículos relevados.



Fuente: elaboración propia

Entre los efectos con mayor frecuencia, se destaca como tendencia principal la **mejora de la experiencia del cliente**, con una participación del 43,35 % sobre el total

de menciones. Este hallazgo refuerza la idea de que la IA está siendo implementada principalmente como herramienta para potenciar la satisfacción del turista,



personalizando servicios, agilizando respuestas y facilitando interacciones más fluidas.

Cabe señalar que este efecto positivo no sólo favorece al cliente, sino que también impacta favorablemente en las organizaciones, al fortalecer el vínculo con sus usuarios y elevar su competitividad en un mercado globalizado.

En segundo lugar, emerge como aspecto de preocupación la cuestión vinculada a la **privacidad y seguridad de los datos**, mencionada en un 26,11 % de los artículos analizados. Este efecto negativo afecta principalmente al turista, quien puede percibir vulnerabilidad frente a la recopilación y procesamiento intensivo de información personal.

Sin embargo, también representa un riesgo reputacional y legal para las organizaciones que gestionan estos datos, particularmente en contextos donde las regulaciones sobre protección de la información son estrictas. La gestión ética y transparente de los datos se convierte, por tanto, en un imperativo para las empresas del sector.

Otro efecto negativo que se destaca es la **pérdida del trato humano**, presente en el 16,26 % de los casos.

Este resultado sugiere una tensión emergente entre la eficiencia tecnológica y la calidez que tradicionalmente caracteriza a la atención turística.

La automatización de procesos y el uso extensivo de interfaces digitales pueden generar en ciertos perfiles de turistas una sensación de desconexión o despersonalización, lo cual afecta directamente la percepción de calidad del servicio.

Por último, se identifica la **reducción de costos** operativos como otro efecto positivo significativo, con un 14,29 % de aparición. Este beneficio impacta especialmente en las organizaciones turísticas, ya que les permite optimizar recursos, automatizar tareas repetitivas y redistribuir esfuerzos hacia actividades estratégicas. No obstante, este mismo efecto puede estar correlacionado con impactos negativos en el empleo o en la calidad del servicio si no se gestiona adecuadamente.

Los resultados evidencian que el uso de la IA en el sector turístico genera efectos complejos, donde las ventajas para ciertos actores pueden implicar consecuencias negativas para otros.

La clave reside en desarrollar estrategias de adopción tecnológica equilibradas, que maximicen los beneficios sin descuidar las dimensiones éticas.

CONCLUSIONES

- ✓ La investigación tuvo por objetivo identificar, a partir de una revisión de la literatura científica, aquellos efectos



- positivos y negativos más relevantes derivados de la aplicación de la IA en organizaciones turísticas.
- ✓ En conjunto, los resultados evidencian una fuerte valoración de la IA como herramienta para optimizar procesos, generar valor para el cliente y transformar la lógica de funcionamiento de las organizaciones turísticas. No obstante, el análisis también permite identificar diferencias de enfoque: mientras algunos estudios privilegian la eficiencia empresarial, otros ponen el acento en la experiencia del usuario. Este abanico de perspectivas reafirma la complejidad del fenómeno y la necesidad de abordajes integrales que contemplen los múltiples efectos, actores y contextos implicados.
 - ✓ Contrario a esto, su adopción también plantea riesgos concretos que deben ser gestionados con responsabilidad. Problemas vinculados a la privacidad y seguridad de los datos, la pérdida del trato humano, el desplazamiento laboral, y la dependencia tecnológica emergen como riesgos significativos.
 - ✓ En muchos casos, lo que representa una ventaja para un actor (por ejemplo, la automatización para la empresa), puede constituir una amenaza para otro (como el trabajador que ve amenazado su empleo), reflejando tensiones y contradicciones propias del proceso de transformación digital. Estos efectos negativos no son homogéneos: impactan de manera diferenciada en turistas, trabajadores y organizaciones, y requieren de un enfoque exhaustivo que contemple no solo la eficiencia operativa, sino también la sostenibilidad social, ética y humana del desarrollo tecnológico.
 - ✓ La aplicación de la IA en el ámbito turístico genera impactos positivos multiactorales, que deben ser interpretados de forma diferenciada según el perfil del beneficiario.
 - ✓ Como futuras línea de investigación, es necesario trabajar para en una IA que no sea concebida únicamente como un proceso tecnológico, sino como un fenómeno complejo, multidimensional, que demande una planificación estratégica, una gestión ética de la innovación y una mirada crítica sobre sus impactos, manteniendo un equilibrio entre automatización e interacción humana.



FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Buhalis, D. (2020). Technology in tourism—from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 267–272. <https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258>
- Buhalis, D. y Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), pp. 609–623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Buhalis, D., y Sinarta, Y. (2019). *Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality*. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Bulchand-Gidumal, J. (2022). Impact of artificial intelligence in travel, tourism, and hospitality. In Z. Xiang, M. Fuchs, U. Gretzel y W. Höpken (Eds.), *Handbook of e-Tourism* (pp. 1943-1962). Springer International Publishing.
- Bulchand-Gidumal, J. (2024). Artificial intelligence in tourism: applications, impacts, and future research. *Current Issues in Tourism*, 27(15), 2405–2421. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2229480>
- Fassio, A.; Pascual, L. y Suárez, F. (2004). *Introducción a la metodología de investigación. Aplicada al saber administrativo y al análisis organizacional*. Macchi.
- Ghesh, N., Alexander, M. y Davis, A. (2024). The artificial intelligence-enabled customer experience in tourism: a systematic literature review. *Tourism Review*, 79(5), 1017–1037. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2023-0255>
- Gössling, S., Hall, C. M. y Scott, D. (2025). *Artificial intelligence and sustainable tourism: A systematic review*. *Current Issues in Tourism*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2025.2477142>
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., y Koo, C. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de La Investigación*. (6ta. ed.). McGraw-Hill.
- Kanagasabai, K., Sundararajan, V. y Paul, J. (2025). Impact of AI tools in tourism: Transforming the industry. *Tourism Management Perspectives*, 46, 101150. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.101150>
- Knani, M., Echchakoui, S. y Ladhari, R. (2022). Artificial intelligence in tourism and hospitality: Bibliometric



- analysis and research agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 107. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103317>
- Lin, Z., Chen Y. y Filieri, R. (2017). Resident-Tourist Value Co-Creation: The Role of Residents' Perceived Tourism Impacts and Life Satisfaction. *Tourism Management*, 61, 436-442. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.02.013>
- Manos, S., Kokkinou, A. y Chryssolouris, G. (2024). *Context-aware personalized tourism recommendations using wearable and environmental data*. *Tourism Management*, 98, 104742. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2024.104742>
- OECD (2024). *Artificial Intelligence and Tourism*. Publishing. <https://doi.org/10.1787/41e7f157>
- OECD (2024). *Artificial Intelligence and Tourism: G7/ OECD policy paper*, *OECD Tourism Papers*, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/3f9a4d8d-enhttps://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/artificial-intelligence-and-tourism_41e7f157/3f9a4d8d-en.pdf
- OECD Tourism Trends and Policies (2024). Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_80885d8b-en/full-report/component-5.html#section-d1e922-fe6140c2b1%20%20oecd-tourism-trends-and-policies-2024
- Russell, S., y Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
- Šakytė-Statnickė, J., Damaševičius, R. y Vasiljevas, M. (2025). Artificial intelligence adoption in tourism: Opportunities and challenges. *Electronics*, 14(21), 4151. <https://doi.org/10.3390/electronics14214151>
- Sautu, R. (2003). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Lumiere.
- Seyfi, S., Hall, C. M. y Shabani, B. (2025). *Tourist perceptions of AI-driven recommendations in tourism and hospitality*. *Tourism Management*, 97, 104730. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2025.104730>
- Siddik, A. B. (2025). *AI for sustainable tourism development: Applications and implications*. *Technological Forecasting and Social Change*, 212, 122098. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.122098>
- Sousa, B., Simões, C. y Gonçalves, R. (2024). *Artificial intelligence in tourism: Understanding tourists' emotional responses*. *Administrative Sciences*, 14(8), 165. <https://doi.org/10.3390/admsci14080165>
- Statista Research Department (2024). *Contribución del sector del turismo al empleo en el mundo años 2013-*



2023. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/640174/aportacion-del-sector-del-turismo-al-empleo-en-el-mundo/>
- Tourism Statistics Database (2024). Organismo especializado de las Naciones Unidas (ONU Turismo). Disponible en: <https://www.unwto.org/tourism-statistics/tourism-statistics-database>
- Tussyadiah, I. P. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the annals of tourism research curated collection on artificial intelligence and robotics in tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102883>
- Vinuesa, R., Azizpour, H., Leite, I., Balaam, M., Dignum, V., Domisch, S., Felländer, A., Langhans, S. D., Tegmark, M. y Francesco Fuso Nerini (2020). The role of artificial intelligence in achieving the Sustainable Development Goals. *Nature Communications*, 11, 233. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-14108-y>
- Wong, I.A., Lian, Q. L. y Sun, D. (2024). Autonomous travel decision-making: An early glimpse into ChatGPT and generative AI. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, pp. 253-263. ISSN 1447-6770. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.06.022>.
- WTTC. (2024). *Economic impact research 2024. World Travel & Tourism Council*. <https://wttc.org/research/economic-impact>
- Yan, X., Liu, X. y Zhao, X. (2020). Using machine learning for direct demand modeling of ridesourcing services in Chicago. *Journal of Transport Geography*, 83, Article ID: 102661. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102661>
- Zeqiri, A., Dahmani, M. y Youssef, A. B. (2020). Digitalization of the tourism industry: What are the impacts of the new wave of technologies. *Balkan Economic Review*, 2, pp.63-82. <https://hal.science/hal-03523747v1>

EMPRESAS EN QUIEBRA: SINDICATURA CONCURSAL. COOPERATIVAS DE TRABAJO. IMPRESCINDIBLE APOORTE DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
BANKRUPT COMPANIES: BANKRUPTCY. WORK COOPERATIVES. ESSENTIAL CONTRIBUTION FROM A BUSINESS ADMINISTRATION DEGREE

Área I: Administración/gestión de las organizaciones públicas, privadas e intermedias.
Gestión de las entidades intermedias.

GALEANO Claudia Elvira Patricia claudia.galeano@fce.unam.edu.ar

NÚÑEZ Adriana Beatriz adriana.nunez@fce.unam.edu.ar

ONETTO Gisela Maria gisela.onetto@fce.unam.edu.ar

ROKO Lilian María Yolanda lilian.roko@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

RESUMEN

La presente ponencia destaca y resalta la importancia del rol del síndico concursal en el proceso falencial con continuación de la explotación de la empresa a través de una cooperativa de trabajo.

Correlativamente, se propicia la necesidad de efectivizar en dicho supuesto la manda establecida en el Artículo 191°bis in fine de la Ley Concursal, la cual es brindar asistencia técnica a la cooperativa de trabajo autorizada por el juez del proceso.

En efecto, uno de los principales déficits en el proceso de autogestión es la carencia de formación y experiencia en la ciencia de la administración por parte de sus integrantes.

La ausencia de mecanismos consolidados, permanentes de asistencia técnica, en administración y gestión a cooperativas de trabajo -continuadoras de la actividad en procesos de quiebra-, pone en riesgo el

cumplimiento del objetivo fundamental de conservación de las fuentes de trabajo y de continuidad de la actividad, que fueran tutelados en la ley concursal.

Se propicia además implementar protocolos de actuación para la intervención *del Síndico Concursal en su rol de órgano del proceso a partir de los aportes que debe generar la ciencia de la administración en términos de viabilidad y sostenibilidad para cooperativas de trabajo en caso de continuación de la explotación de una empresa en quiebra.

Palabras clave: Quiebra. Cooperativas de trabajo. Administración. Rol Esencial.

SUMMARY

This presentation highlights and emphasizes the importance of the bankruptcy trustee's role in bankruptcy proceedings where the company continues to operate through a worker cooperative.



Correspondingly, it becomes necessary to implement, in such cases, the mandate established in Article 191°bis in fine of the Bankruptcy Law, which is to provide technical assistance to the worker cooperative authorized by the judge in charge of the proceedings.

Indeed, one of the main shortcomings in the self-management process is the lack of training and experience in administration among its members.

The absence of established, permanent mechanisms for technical assistance in administration and management for worker cooperatives—continuing operations in bankruptcy proceedings—puts at risk the fulfillment of the fundamental objective of preserving jobs and maintaining the business, which were protected by the bankruptcy law.

It also encourages the implementation of action protocols for the intervention of the Bankruptcy Trustee in his role as a body in the process, based on the contributions that the science of administration must generate in terms of viability and sustainability for worker cooperatives in the event of continued operation of a bankrupt company.

Keywords: Bankruptcy. Worker cooperatives. Management. Essential role.

INTRODUCCIÓN

Problema

La quiebra de una empresa, en términos jurídicos y económicos, representa un punto de inflexión no solo para sus propietarios y acreedores, sino también para el entramado productivo, laboral y social de la comunidad donde se encuentra inserta.

En Argentina, frente a la cesación de pagos y posterior declaración de quiebra, la Ley Concursal N°24.522 -con sus sucesivas reformas- contempla la posibilidad de continuidad de la explotación de la empresa o de alguno de sus establecimientos, no sólo a través del síndico concursal, de un administrador sino por sus trabajadores: -dos terceras partes del personal en actividad- o de los acreedores laborales, organizados en bajo la forma jurídica de cooperativas de trabajo.

En este contexto, el Artículo 191°bis in fine de la L.C. establece -de manera imperativa- el deber del Estado de brindar asistencia técnica a las cooperativas nacidas en el marco del proceso concursal, reconociendo así su rol en la conservación de fuentes de trabajo y en la reactivación productiva.

Esta normativa, -sancionada con amplio consenso político en el año 2011- si bien estableció la posibilidad de su conformación, no fue acompañada por políticas públicas estructurales que garanticen y aseguren de manera efectiva



la asistencia técnica profesional integral que requieren estas cooperativas durante el proceso concursal, donde se aspira a la recuperación productiva y también al saneamiento del pasivo falencial.

Uno de los principales déficits en este proceso de autogestión es la carencia de formación y experiencia en la ciencia de la administración por parte de los integrantes de cooperativas de trabajo.

En efecto: en la generalidad de los casos, se trata de trabajadores cuyo conocimiento y experticia se centran puntualmente en los procesos operativos propios de la producción, o prestación de servicios, no así en las tareas de gestión y administración.

Esta situación generalmente afecta el desarrollo de la actividad, fundamentalmente en los resultados en la toma de decisiones, dificultades en la planificación financiera, fallas en la relación con proveedores y clientes, y en última instancia, la inviabilidad del proyecto autogestionado.

Es así como la problemática en cuestión se constata o verifica a partir del momento en el cual se da inicio a la continuación de la explotación de la empresa -cuando el juez concursal autoriza, previo informe del síndico concursal.

En efecto, si ante la falta de conocimientos en Gestión o Administración por parte de la

Organización que continúa con la explotación de la empresa, tampoco el Juez concursal y el síndico concursal le requieren al Estado que proceda a brindar la ASISTENCIA TÉCNICA impuesta como deber en el Artículo 191 bis de la Ley 24.522, la situación se complejiza y puede conllevar a fracasos que perjudican -a corto, mediano o largo plazo-, no sólo el proceso de recuperación de la empresa, sino que la situación va en desmedro de acreedores y de todo el proceso e intereses tutelados por el procedimiento concursal.

La ausencia de mecanismos estatales sólidos y estandarizados de asistencia técnica, principalmente en administración y gestión, dirigidos a las cooperativas de trabajo que surgen como continuadoras de la actividad en procesos de quiebra, pone en riesgo el cumplimiento del objetivo fundamental de esta figura jurídica cual es la conservación de las fuentes de trabajo y la continuidad de la actividad productiva, que fueran tutelados en la ley concursal.

La administración a través de sus funciones de planeación, organización, dirección y control permite estructurar el nuevo funcionamiento organizativo a fin de definir prioridades, asignar recursos y evaluar resultados, de manera eficaz y eficiente (Robbins S. P. & Coulter M., 2005).



En este sentido, es imprescindible contar con los apoyos técnicos necesarios tendientes a una administración profesionalizada, adaptada a las especiales características de una cooperativa de trabajo que inicia su actividad dando continuidad a la actividad de una empresa en estado de cesación de pagos -quiebra- lo que implica una situación crítica desde su inicio.

Consideramos que se requiere efectivizar en dichos supuestos la manda establecida en el art. 191 in fine de la Ley Concursal y acompañar en los inicios de la continuación de la explotación de la empresa en la quiebra a la Cooperativa de Trabajo que el juez autorice, por un equipo interdisciplinario -compuesto por especialistas en administración, contabilidad, derecho concursal, economía social y planificación estratégica-.

Este acompañamiento constituye un aspecto necesario para la sostenibilidad de estas experiencias de recuperación productiva.

Por ende, el interrogante central que orienta esta investigación es:

¿de qué manera incide la asistencia técnica especializada en administración en la sostenibilidad o fracaso de las cooperativas de trabajo conformadas como continuadoras en procesos de quiebra, en el marco de la Ley Concursal?

Y, complementariamente:

¿qué dispositivos públicos podrían contribuir para que esta figura jurídica no sea utilizada en forma distorsionada o de manera ineficiente, y cumpla efectivamente la finalidad perseguida por ley de protección del trabajo y recuperación productiva?

Asimismo, este planteo busca aportar elementos empíricos y conceptuales para repensar las políticas públicas vinculadas a la asistencia técnica en procesos concursales con continuidad cooperativa, con foco particular en el rol de la administración como eje articulador de la viabilidad y sustentabilidad del nuevo emprendimiento autogestionado.

Objetivo general

Analizar el rol del síndico concursal en la continuación de la explotación de la empresa, el impacto de su intervención en la viabilidad y sostenibilidad de las cooperativas de trabajo surgidas como continuadoras en procesos de quiebra en el marco de la Ley 24.522, y modificatorias y propiciar la efectiva operatividad del art. 191 bis de dicha normativa.

Objetivos específicos

1. Reconocer el rol que cumple la sindicatura concursal en la quiebra donde una cooperativa de trabajo es continuadora de la actividad, conforme lo ordenado judicialmente.
2. Identificar las debilidades procedimentales en el marco de los



procesos concursales, como consecuencia de la falta de intervención del Estado de conformidad al artículo 191° bis de la Ley 24.522.

3. Propiciar protocolos de actuación para la intervención del Síndico Concursal en su rol de órgano del proceso a partir de los aportes que debe generar la ciencia de la administración en términos de viabilidad y sostenibilidad para cooperativas de trabajo que son continuadoras de la explotación de una empresa en quiebra.

Objetivo del artículo

La presente ponencia tiene como propósito central contribuir al análisis y a la visibilización de un aspecto crítico, y frecuentemente subestimado, dentro de los procesos concursales con continuidad de la explotación a través de una cooperativa de trabajo, cual es: la necesidad de asistencia técnica profesionalizada, especialmente decisiva en el ámbito de la administración y el rol que la sindicatura podría asumir como actor clave en la articulación de ese acompañamiento.

En este marco, el trabajo propone ampliar la mirada jurídica tradicional del derecho concursal, considerando aportes de la ciencia de la administración a fin de repensar la práctica de la sindicatura más allá de sus funciones tradicionales.

El estudio busca aportar evidencia conceptual y empírica que permita

fundamentar la necesidad de revisar los dispositivos institucionales existentes, promover la creación de protocolos de intervención y fortalecer el cumplimiento efectivo del deber estatal previsto en el artículo 191° bis in fine de la Ley Concursal.

Consideramos que el presente aporte y consideraciones, se inscriben en una línea de investigación orientada a generar insumos útiles para el diseño de políticas públicas que acompañen de manera integral los procesos de recuperación productiva impulsados por trabajadores organizados en cooperativas de trabajo.

De esta manera, se busca contribuir a la que la normativa concursal sea viable y sostenible, y que la labor de la sindicatura, en esa etapa del procedimiento responda con eficacia y solvencia técnica frente a los desafíos que presentan los procesos de quiebra con continuidad cooperativa.

Consideramos en tal sentido que tanto el órgano judicial, como la sindicatura concursal no han requerido en procesos falenciales complejos la Asistencia Técnica del Estado, fundamentalmente en la Administración y Gestión de la Organización Cooperativa, el que podría canalizarse a través del Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración, entidad que debería organizar una Dependencia Funcional en sus estructuras administrativas, y contar fundamentalmente con Licenciados en Administración, con experiencia en gestión

y administración cooperativa, que asistan a la organización cooperativa nacida en un marco falencial en todos los aspectos necesarios a los fines de su sostenibilidad.

Ello redundará en beneficio tanto de la Organización cooperativa, como en la labor de la sindicatura concursal, evitando dispendio jurisdiccional y consecuencias disvaliosas para los acreedores, y la comunidad en general.

Justificación

La continuidad de la actividad productiva en el marco normativo de la Ley Concursal mediante su recuperación por parte de cooperativas de trabajo constituye un fenómeno de gran relevancia en el ámbito del derecho concursal argentino.

No obstante, es preciso mencionar que la figura viene siendo cuestionada en orden a la complejidad de su inserción en el marco del proceso falencial y fundamentalmente a su sostenibilidad.

Particularmente, en el ámbito de la provincia de Misiones, lejos de tratarse de una cuestión menor, se trata de una problemática de alto impacto social y económico que, sin embargo, no ha recibido suficiente atención por parte de las políticas públicas y de la agenda estatal.

Este tipo de procesos implica no solo la continuación o reactivación económica de unidades productivas que han cesado su actividad por quiebra decretada judicialmente.

También el fenómeno de la recuperación empresarial puede nacer en contextos de extrema vulnerabilidad por fallecimiento y/o abandono de los dueños, problemáticas o conflictos laborales, etc.

El común denominador de todas, es la preservación de las fuentes de trabajo y saberes productivos o de servicios acumulados.

En efecto, cuando los trabajadores se organizan en cooperativas para dar continuidad a empresas, no solo despliegan una estrategia defensiva ante la pérdida de sus fuentes laborales, sino que también asumen una compleja tarea de gestión en condiciones generalmente adversas, sin el respaldo adecuado de herramientas técnicas, jurídicas y/o contables y/o de administración y gestión.

En el caso especial al que nos referimos - las que nacen en contextos falenciales- y a pesar de los antecedentes normativos que reconocen y habilitan la posibilidad de continuidad por parte de las cooperativas y establecen el deber del Estado de brindarles asistencia técnica, persisten vacíos institucionales que dificultan su implementación efectiva, como lo es la ausencia de mecanismos estandarizados de asistencia técnica, capacitación específica y financiamiento oportuno.

En este contexto, se plantea la necesidad de repensar el rol de los dispositivos institucionales y de las políticas públicas en



relación con estas iniciativas, destacando la importancia de una administración profesionalizada y articulada con otros actores del proceso judicial como la sindicatura concursal.

De este modo, se busca aportar a la construcción de un debate orientado a fortalecer los marcos normativos mediante estrategias estatales concretas, efectivas y eficientes que permitan consolidar estos procesos, en cumplimiento del mandato legal de protección del empleo y de reactivación económica que subyace a las figuras previstas en la legislación concursal vigente y puntualmente en la gestión de las cooperativas de trabajo.

MARCO TEÓRICO

Consideraciones actuales sobre el rol del síndico concursal

El enfoque que se pretende abordar en el presente trabajo es reconocer la complejidad de tareas y la gran responsabilidad que asume el síndico concursal cuando el Juez autoriza la continuación de la explotación de la empresa a través de una Cooperativa de Trabajo.

En tal sentido la sindicatura tiene el DEBER de fiscalizar el cumplimiento de lo que haya ordenado el Juez en el pronunciamiento, donde autorizó a la cooperativa de trabajo para continuar con la explotación y debe FISCALIZAR todos los aspectos

operativos, entre ellos: verificar la conservación de los bienes, fiscalizar la contabilidad de la cooperativa, el cumplimiento de disposiciones normativas de los Organismos Fiscales, el pago de los servicios: luz, agua, etc.

Es la propia ley concursal la que determina ese control a la cooperativa de trabajo para que de forma bimestral o en el tiempo que se estime oportuno, rinda cuenta documentada en el expediente de todas aquellas cargas inherentes a su funcionamiento y en especial al cumplimiento en el pago de impuestos y demás servicios que debiera abonar.

El síndico debe controlar además que se pague seguros de incendio por los bienes para evitar daños.

Para el caso que la cooperativa de trabajo no cumpliera con los deberes impuestos, el órgano sindical debe informar al Juez quien tomará las medidas procesales pertinentes, e inclusive podrá dejar sin efecto la autorización para continuar con la explotación de la empresa, a través de un pronunciamiento Judicial.

Como expresa Junyent Bas, "la función del órgano sindical sigue siendo relevante y en este sentido los recaudos que le requiere la norma al funcionario son similares a lo del actual régimen mejorando el tema relativo a la generación de nuevos pasivos que se habilitan en

la medida en que sean necesarios para el giro de la explotación” (Junyent Bas, 2012:427).

Cabe señalar que la Ley Concursal contempla expresamente en el Artículo 191°bis:

En toda quiebra que se haya dispuesto la continuidad de la explotación de la empresa o de alguno de sus establecimientos por parte de las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales, organizados en cooperativas, incluso en formación, el Estado deberá brindarle la asistencia técnica necesaria para seguir adelante con el giro de los negocios (Artículo incorporado por art. 19 de la Ley N° 26.684 B.O. 30/06/2011).

Ahora bien, es importante aclarar que, el proceso de creación de las cooperativas de trabajo en el país cuenta con dos dimensiones de análisis distintas:

- 1) Una organización de personas que tiene un oficio común y deciden organizar una empresa de producción de bienes o servicios bajo la forma jurídica primigenia de cooperativa como consecuencia de la adscripción del grupo a los principios de cooperativa como la

solidaridad, la equidad y la igualdad;

- 2) Una organización cooperativa que -en lo que aquí interesa al trabajo que se propone- se organiza sobre una empresa ya existente y que por diferentes razones (mala administración frente a problemas macroeconómicos derivados de las políticas públicas estatales, desinterés de los herederos por fallecimiento de los propietarios, conflictos gremiales, obsolescencia tecnológica, quiebra etc., entre otras) conduce a un proceso de descapitalización, impotencia patrimonial, crisis e insolvencia financiera, pérdida de clientela, entre otras.

Estas organizaciones cooperativas la organización de la unidad deriva y parte de otra EMPRESA que existía previamente y que consecuencia de la crisis en su proceso productivo, o de servicios debió ser reestructurada y puesta en funcionamiento lo que compromete un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores motivados por la finalidad de permanencia de sus fuentes de trabajo (Fontenla, 2008)¹.

¹ Fontenla, Eduardo (2008). “Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis”. Documento de Trabajo N°205 Universidad de ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen V - Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM



Es esta consideración singular, -el nacimiento de la cooperativa en contexto de crisis- es lo que permite iniciar como punto de partida el desarrollo del marco teórico que sustenta el presente trabajo y que habilita a efectuar las conclusiones y reflexiones acerca de la viabilidad y sostenibilidad de las cooperativas de trabajo conformadas a partir de las empresas que existían y los caminos complejos que deben transitar éstas en un proceso concursal (judicial) respecto de unidades productivas que han sido recuperadas por sus trabajadores y en contextos en los que deben dialogar los principios cooperativos de solidaridad, equidad e igualdad con las reglas de la teoría de la administración en términos de aportes para la realización de protocolos de actuación de la tarea que debe realizar el Síndico Concursal.

Por ello resulta trascendente expresar que para efectivizar o posibilitar la conservación de la empresa -como eje del proceso concursal- se requiere de manera imprescindible el aporte de profesionales Licenciados en Administración, brindando asistencia técnica a la sindicatura, y colaborando con la Judicatura, dentro de ese proceso complejo de naturaleza

universal, con multiplicidad de intereses y problemáticas.

En efecto, consideramos que el síndico en tanto órgano del proceso que ejerce la administración en la quiebra y como colaborador con el Juez que dirige el procedimiento, en la materialización del principio de conservación de la empresa y por la complejidad del proceso judicial requiere del apoyo técnico de profesionales cada vez más especializados pues debe atender a cuestiones que le resultarán extrañas en un escenario complejo en el que deben acompañar la gestión que deben afrontar los trabajadores que generalmente no se encuentran preparados para asumir y al sistema económico - productivo cuyos factores deben además deben organizar en el futuro (Coraggio, 2015)².

Consideramos que el Síndico se encuentra llamado a cumplir un rol trascendente en el proceso concursal y debe aplicar necesariamente conocimientos de la Ciencia de la Administración en la etapa de continuación de la explotación, cualquiera fuera la modalidad: a través suya, a través de un administrador, o de la cooperativa de trabajo.

Correlativamente, también es necesario decir que el camino que deber transitar las

² Coraggio, J." La economía social y solidaria (ESS): Niveles y alcances de la acción de sus actores". Registrado en [http://www.economiasolidaria.org/wp-](http://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/06/La_Economia_Social_y_Solidaria_Niveles_y_alcances_de_accion_24_5_15.pdf.pdf)

[content/uploads/2020/06/La_Economia_Social_y_Solidaria_Niveles_y_alcances_de_accion_24_5_15.pdf.pdf](http://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/06/La_Economia_Social_y_Solidaria_Niveles_y_alcances_de_accion_24_5_15.pdf.pdf)



cooperativas de trabajadores no están exentas de dificultades.

Los problemas relacionados con la gobernabilidad y toma de decisiones, la falta de conocimiento jurídico, previsional e impositivo, de administración, gestión, marketing y puntualmente de las responsabilidades que emergen de la actividad autogestionada, lo que amerita la necesidad de contar con asesoría técnica.

Por las razones expuestas se requiere en tal sentido, implementar programas de apoyo estatal por parte del Estado, como lo establece el Artículo 191°bis in fine de la Ley Concursal.

Ahora bien, resulta necesario generar y repensar estrategias que efectivicen políticas organizacionales, económicas y financieras que permitan fomentar la sostenibilidad del sistema cooperativo para asegurar su continuidad.

En este punto, los aportes que realiza la administración como ciencia implica verificar las múltiples dimensiones que hacen a las tareas y funciones que realiza el Síndico Concursal, por expresa imposición legal y que hace a la viabilidad productiva de la cooperativa de trabajo en el marco del proceso concursal incluyendo al control acerca de la marcha o

continuidad genuina de los negocios que realizan los trabajadores devenidos en hacedores de la autogestión productiva pues:

Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño.

Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control³.

Fundamentación

La ley concursal 24.522 y modificatorias permitieron dar cuenta de la relevancia que adquiere el desempeño eficiente del Síndico concursal en la continuación de explotación de la empresa por parte de los trabajadores, en su tarea de aportar conocimientos de gestión, administración y organización, para poder conservar y/o reactivar genuinamente la actividad empresarial.

En tal sentido, existen numerosas disposiciones legales que aluden a

³ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

aspectos de la Administración que deben ser cumplidas por estos profesionales colaborando con el fortalecimiento de uno de los principios fundamentales que informan al derecho concursal: el principio de conservación de la empresa.

Entre estos, se destaca la presentación de un informe mensual (en el concurso preventivo) (art.14 inc. 12 L.C.) por parte del síndico concursal sobre la evolución de la empresa; informando además si existen fondos líquidos y disponibles y el cumplimiento de las normas legales y fiscales.

Y en la quiebra, específicamente la continuación de la actividad requiere un informe del síndico que debe presentar dentro de los veinte días corridos contados desde la aceptación del cargo, dictaminando sobre la posibilidad de continuar con la explotación de la empresa del fallido o de alguno de sus establecimientos y la conveniencia de enajenarlos en marcha.

A partir del análisis de la norma precedente, se observa que el síndico continúa con la obligación de informar sobre la posibilidad de continuar con la explotación de la empresa, debiendo pronunciarse sobre los siguientes aspectos:

1. la posibilidad de mantener la explotación sin contraer nuevos pasivos, salvo los mínimos
2. necesarios para el giro de la explotación de la empresa o establecimiento;
3. la ventaja que resultaría para los acreedores de la enajenación de la empresa en marcha;
4. la ventaja que pudiera resultar para terceros del mantenimiento de la actividad;
5. el plan de explotación acompañado de un presupuesto de recursos debidamente fundados;
6. los contratos en curso de ejecución que deben mantenerse;
7. en su caso las reorganizaciones que deben realizarse en la empresa para hacer económicamente viable su explotación;
8. los colaboradores que necesitarán para la administración y la explotación; explicar el modo en que se pretende cancelar el pasivo preexistente;
9. en el caso de que la cooperativa de trabajo haya presentado su plan de explotación deberá emitir un dictamen especial sobre éste, tal como lo establece el primer apartado del Artículo 190°, in fine.



En efecto, el Síndico en tanto profesional que se desempeña en el proceso judicial debe garantizar el conocimiento en gestión, planificación y organización de la empresa para orientar estratégicamente a la misma, sus recursos humanos y materiales generando las condiciones para posibilitar la viabilidad en la conservación de la empresa en el transcurso del tiempo, en términos de sostenibilidad.

En virtud de ello sostenemos que es imprescindible para la labor del Síndico Concursal el aporte de la Ciencia de la Administración, a fin de favorecer la incorporación de herramientas de planificación, de gestión y finalmente de control de las cooperativas creadas en el marco del art. 190 y concordantes de la ley concursal y sus reformas.

Consideramos así que la administración como ciencia aporta: conocimiento, competencias y saberes procedimentales en las herramientas de administración y gestión necesarias para que el Síndico Concursal ejerza las funciones en la quiebra generando las condiciones específicas en el proceso falencial para la efectividad y concreción del principio de “Conservación de la Empresa”.

En este sentido, en la ponencia titulada:

“Hacia la necesaria incorporación del Derecho Concursal como

contenido mínimo del área jurídica en el plan de estudios de la Licenciatura en Administración” (Roko L., Núñez, A., 2011)⁴,

se resaltaron las características del perfil del graduado como Licenciado en Administración de Empresas para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones cuya relevancia y antecedente permiten dar cuenta de la vigencia del debate y análisis acerca del aporte singular y específico que esta ciencia realiza en la práctica profesional concreta del Síndico durante el proceso judicial concursal.

En este sentido, los aportes científicos de la Administración en el rol del Síndico Concursal tiene que ver con la atención que demandan las complejidades que surgen del proceso judicial cuyo desempeño se realiza en un contexto económico-social complejo caracterizado por la aparición de fenómenos que responden a nuevas realidades que demanda el conocimiento en administración financiera con basamento específico jurídico legal en un marco competitivo de creciente globalización.

Nuestro objetivo, como integrantes de equipo de investigación y extensión es visibilizar la necesidad de generar una instancia de reflexión compartida necesaria

⁴ 1er Encuentro de Docentes Universitarios de Derecho en Ciencias Económicas – Facultad ADMINISTRACIÓN: PERSONAS, TECNOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD | Volumen V - Enero – diciembre 2025 - ISSN 2451-6589. 11° CONLAD y 14° E.I.A.R.J.G 2025– Aprobado por RCD N° 165/24. RCD N° 091/25. RCD N° 171/25. FCE – UNaM. RCS N°104/2025 UNaM

de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, junio de 2011.



y trascendente acerca del rol que cumplen los síndicos concursales en el marco de procesos judiciales complejos como lo son los Concursos Preventivos y Quiebras y requerir como equipo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, que ha analizado las experiencias de autogestión cooperativa nacidas en diversos contextos: -entre ellos: la quiebra- que el Estado en todos sus niveles (nacional, provincial y municipal) OPERATIVICE Y CONCRETE la obligación de asesorar a aquellos trabajadores que continuarán la actividad de la empresa fallida, para que requieran de asistencia técnica a fin de lograr un adecuado cumplimiento de sus metas.

Asimismo, que los equipos técnicos del Estado en sus diferentes niveles – formados en la Ciencia de la Administración- asesoren -cuando así lo requiera- al síndico concursal.

Consideramos que adoptar líneas de asistencia técnica en tal sentido, contribuirán a evitar consecuencias y/o efectos disvaliosos en el procedimiento judicial, con incidencia para el deudor, los acreedores, e impidiendo el dispendio jurisdiccional, y largos procesos judiciales, donde los acreedores cobran sus créditos en moneda totalmente depreciada, y el principio de conservación de la empresa tampoco se efectiviza.

METODOLOGÍA

Enfoque para el análisis de experiencias

Enmarcado en un enfoque metodológico cualitativo, de carácter exploratorio y descriptivo, este trabajo se encuentra orientado a comprender las prácticas, percepciones y experiencias de los síndicos concursales en procesos donde se plantea la continuidad de la actividad productiva por parte de trabajadores organizados en cooperativas.

Esta perspectiva metodológica, caracterizada por privilegiar una aproximación comprensiva a los fenómenos sociales, reconociendo la riqueza y complejidad de las experiencias humanas en contextos situados, lejos de recurrir a instrumentos estandarizados o completamente predeterminados, promueve un proceso flexible de indagación que permite observar y reconstruir la realidad desde la mirada de los propios actores involucrados (Sampieri, 2014).

En este caso, el foco se sitúa en la sindicatura concursal cómo administrador en procesos concursales con continuidad cooperativa, en búsqueda de la comprensión de cómo experimentan y resignifican su rol profesional en escenarios atravesados por tensiones normativas, institucionales y sociales.



La práctica extensionista como punto de partida para el análisis empírico

Dentro del marco del programa de extensión

“Universidad y Comunidad: compromiso social y apoyo multidisciplinario a empresas recuperadas por sus trabajadores”
(Resolución CD N°061/13) –

en el cual se llevan adelante diversos proyectos referentes a la asistencia técnica, relevamiento documental, realización de eventos académicos y de divulgación tanto de resultados como de experiencias-, se ha estudiado la temática desde diferentes puntos de vista con el objetivo de comprender integralmente los procesos de recuperación productiva, analizar sus desafíos tanto jurídicos, como económicos y sociales, e identificar las condiciones que favorecen o dificultan la sustentabilidad y sostenibilidad de estos entes de la economía social.

Por ello, es que los antecedentes y resultados obtenidos previamente constituyen un insumo clave para el desarrollo de este análisis.

La sistematización de las experiencias relevadas, así como el estudio de la información acumulada a partir del trabajo de campo, los diagnósticos participativos y las instancias de asistencia técnica interdisciplinaria, han permitido identificar

con mayor precisión las problemáticas recurrentes que enfrentan las cooperativas de trabajo surgidas en el marco de procesos concursales.

Estos hallazgos, además de aportar una base empírica sólida, orientan el diseño metodológico del presente estudio y enriquecen la formulación de los instrumentos de recolección de datos, en particular en lo que refiere a la caracterización del rol de la sindicatura y la necesidad de fortalecer los dispositivos de asistencia en materia de administración y gestión.

El administrador concursal

Como se expresó precedentemente, en los procesos concursales desarrollados en la República Argentina, la sindicatura desempeña un rol de suma relevancia, constituyéndose en un auxiliar clave del órgano jurisdiccional y en un agente técnico especializado que actúa en resguardo de los intereses del proceso colectivo.

Su intervención, regulada por la Ley N°24.522 y modificatorias, abarca amplias funciones, las que incluyen verificación de créditos, control, información, asesoramiento y administración, lo cual requiere no solo conocimientos jurídicos y contables, sino también habilidades de administración, gestión y análisis organizacional.



En los casos de quiebra –a consecuencia del desapoderamiento del fallido- su participación se intensifica, especialmente cuando se habilita la continuidad de la actividad productiva.

La importancia del administrador concursal se profundiza cuando se reconoce que su accionar incide directamente en la preservación del patrimonio concursado y en la protección de los derechos de los acreedores.

Para la selección de la unidad de análisis se ha optado por contadores públicos que se desempeñan como síndicos concursales en la provincia de Misiones, priorizando a aquellos que hayan intervenido en concursos preventivos o quiebras en los que se propuso o ejecutó la continuidad de la actividad mediante una cooperativa de trabajo.

Las unidades de análisis se seleccionan de manera intencional, considerando determinados criterios: trayectoria profesional en el ejercicio de la sindicatura, participación en procesos con continuidad cooperativa y disponibilidad y predisposición a participar.

Este diseño busca favorecer la profundidad analítica y el acceso a relatos ricos en información, más que la representatividad estadística.

Recolección de datos

La técnica seleccionada para proceder a la

recolección de datos de campo es la entrevista de tipo semiestructurada, la cual se considera particularmente adecuada para indagar en experiencias profesionales, valoraciones personales, saberes y dimensiones subjetivas implicadas en el ejercicio de la sindicatura frente a escenarios complejos como los que plantea la continuidad empresarial llevada a cabo por cooperativas de trabajo.

Este instrumento permite explorar tanto prácticas efectivas como obstáculos institucionales, percepciones, observaciones sobre la normativa vigente y grado de cumplimiento de la normativa vigente en cuanto al deber de apoyo técnico debido del Estado para con las cooperativas surgidas a partir del proceso concursal.

Finalmente, se procede a complementar la información obtenida a través de las entrevistas realizadas desde dos puntos de vista claramente diferenciados, con base a distintas experiencias de práctica profesional, con el análisis de documentación bibliográfica y normativa vigente recopilada.

Diseño de la entrevista

La entrevista se estructura en torno a un guion temático que organiza el diálogo en tres bloques principales:

- I. Datos generales y trayectoria profesional.

- II. Experiencia y práctica profesional.
- III. Reflexiones y propuestas.

La entrevista al presentar un carácter flexible, permitiendo adecuarse a las particularidades del caso y a la dinámica del intercambio con cada entrevistado, de esta manera se llevan a cabo dos entrevistas semiestructuradas que constituyen insumos empíricos clave para el análisis.

- * La primera de ellas está dirigida a un profesional técnico especializado en auditoría contable, con desempeño actual en el Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración de la Provincia de Misiones.

La misma aborda, desde una perspectiva institucional, las prácticas, alcances y limitaciones de las políticas públicas provinciales orientadas al acompañamiento técnico de las cooperativas de trabajo, particularmente aquellas que surgen en contextos de continuidad empresarial tras la declaración de quiebra.

- * La segunda se encuentra dirigida a un contador público que cuente con trayectoria como síndico concursal en la provincia, quien ha intervenido en procesos concursales de variada complejidad.

Los datos recopilados buscan servir de base para el análisis tanto las condiciones estructurales del proceso concursal como las posibilidades reales de su articulación con políticas de recuperación productiva.

En esta instancia, cabe mencionar que esta investigación se rige por principios éticos fundamentales que resguardan los derechos de las personas participantes, atendiendo principalmente en lo que respecta a la confidencialidad y anonimato de los voluntarios.

DESARROLLO

Hacia la redefinición del rol del síndico concursal

La figura del síndico concursal ocupa un lugar central en los procesos de insolvencia empresarial, especialmente cuando se trata de unidades productivas cuya continuidad es asumida por los trabajadores bajo la forma jurídica de cooperativas de trabajo.

En este contexto, la quiebra no constituye exclusivamente una cesación de pagos, sino un fenómeno que trasciende lo económico para insertarse en la trama socio-laboral, donde la función del síndico deja de ser meramente liquidatoria para transformarse en una herramienta de intervención técnica orientada hacia la conservación de las fuentes de trabajo.



En este marco, el artículo 191 bis de la Ley 24.522, incorporado por la Ley 26.684 – promulgada el 29 de junio del 2011 –, introdujo una pauta normativa innovadora al reconocer la obligación estatal de prestar asistencia técnica en aquellas quiebras en las que se haya dispuesto la continuidad de la explotación – ya sea de la empresa o de alguno de sus establecimientos – por parte de las dos terceras partes del personal en actividad o de los acreedores laborales, organizados en cooperativas (incluso estando en formación), configurando un nuevo deber institucional que requiere ser interpretado y aplicado con perspectiva integral.

Es así, como en este escenario, la intervención del síndico no puede circunscribirse de manera exclusiva a la verificación de créditos, elaboración de informes y el control procesal, sino que exige la incorporación activa de saberes multidisciplinarios, particularmente de la ciencia de la administración.

Ello es así porque, en la práctica, el síndico opera como un puente entre el entramado normativo y la viabilidad operativa de las cooperativas de trabajo continuadoras de empresas ya deficitarias.

La necesidad de que el síndico cuente con herramientas de planeamiento, organización, dirección y control no es meramente deseable, sino que resulta de vital importancia en cuanto respecta a la

evaluación de la sustentabilidad y sostenibilidad de planes de explotación, análisis de flujos financieros y elaboración de mecanismos viables de reactivación productiva.

En este sentido, se vuelve central una formación sólida en gestión presupuestaria, análisis de riesgos y organización de estructuras productivas adaptadas a modelos cooperativos, todo ello con conocimiento sólido en lo que respecta en materia tanto fiscal como laboral.

Además, las características singulares de estas cooperativas nacidas de empresas en crisis, pero sostenidas por la voluntad de sus trabajadores de conservar el empleo, implican operar en un entorno institucional fragmentado, donde suelen coexistir debilidades jurídicas, escasa asistencia estatal y limitada experiencia la temática en particular. Por ello, es que, en este complejo entramado, la figura del síndico debe reconfigurarse como actor técnico con funciones de acompañamiento, asesoramiento y control, y no sólo como auxiliar del juez.

Debido a este nuevo rol multifacético es que la formación de los contadores públicos, a fin de poder llevar a cabo funciones de manera óptima como síndicos concursales, debería encontrarse reforzada en lo que respecta a administración de empresas deficitarias,



planificación estratégica, análisis de viabilidad y formulación de proyectos de explotación, configurando un perfil técnico más robusto y adaptado a la complejidad de los procesos que involucran a las unidades productivas autogestionadas.

Capacidades institucionales y desafíos del acompañamiento técnico

En el marco del trabajo de campo, a través de la entrevista realizada a un profesional técnico con funciones dentro del área de auditoría contable del Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración de la provincia de Misiones, quien además ha participado en procesos de continuidad productiva, permitió relevar información sustantiva sobre las dinámicas de articulación institucional, las dificultades prácticas recurrentes, y las percepciones sobre el cumplimiento del deber estatal previsto en el artículo 191° bis de la Ley 24.522.

El entrevistado manifestó que, en términos generales, los órganos jurisdiccionales comprenden adecuadamente la figura jurídica de la continuidad de la explotación por parte de los trabajadores organizados en cooperativas, reconociendo su finalidad en la conservación del empleo y la preservación del valor económico-social de la empresa.

Asimismo, señaló que, durante los procesos de continuación por parte de

cooperativas de trabajo, ha mantenido relaciones de coordinación efectiva y seguimiento continuo con los juzgados intervinientes, lo que facilitó la continuidad de procesos.

Respecto de los criterios considerados para evaluar los planes de explotación presentados por los trabajadores, el entrevistado remarcó que estos planes no deben entenderse como documentos estáticos, sino como instrumentos dinámicos, sujetos a ajustes conforme avanza el proceso concursal y según las condiciones reales de operatividad y crecimiento proyectado. En este sentido, destacó que el análisis de viabilidad requiere atender no solo los aspectos técnicos del plan, sino también las capacidades organizativas de la cooperativa.

En cuanto a las dificultades más frecuentes identificadas en estos procesos, subrayó la falta de liquidez inicial, la imposibilidad de emitir facturas debido al bloqueo de la CUIT o la baja de oficio en registros fiscales, así como la incertidumbre institucional que enfrentan los trabajadores.

A esto se suma la ausencia de liderazgos definidos al interior de las cooperativas emergentes, lo que puede afectar la toma de decisiones y la consolidación organizacional.

Por otra parte, el profesional destacó haber mantenido relaciones fluidas y colaborativas con los trabajadores en los casos en que intervino desde el órgano de fiscalización.

Asimismo, indicó que los aspectos en los cuales se evidencia mayor intervención estatal son en cuanto respecta a asesoramiento, acompañamiento, asistencia social y capacitación a trabajadores.

Respecto del cumplimiento por parte del Estado del deber de asistencia técnica consagrado en el artículo 191 bis, la evaluación fue crítica: si bien se reconocen acciones concretas, estas resultan insuficientes y fragmentarias.

Finalmente, valoró de forma positiva la constitución de equipos interdisciplinarios de apoyo como una estrategia necesaria para la sostenibilidad de los procesos de recuperación, y propuso, desde su experiencia, la asignación de equipos técnicos estables en los órganos de fiscalización cooperativa, así como la eventual creación de un juzgado específico para concursos y quiebras.

La gestión de la administración productiva en la práctica del síndico concursal

Con el objeto de dar amplitud a la perspectiva normativa e institucional, como parte del trabajo de campo, se realizó una entrevista semiestructurada a un síndico

concursal con más de quince años de experiencia en procesos concursales en la provincia de Misiones.

La entrevista permitió relevar información cualitativa de relevancia sobre la práctica profesional en contextos complejos.

Durante el transcurso de la entrevista, el profesional manifestó haber asumido, en el marco de su función como síndico, tareas que han excedido a las funciones tradicionales de la sindicatura establecidas en la normativa concursal.

Entre ellas, destacó principalmente la representación del fallido en consorcios de edificios cuyos bienes forman parte del activo falencial, así como la necesidad de realizar desplazamientos fuera de la ciudad de Posadas para la toma de posesión de inmuebles sujetos a liquidación. Estas actividades, si bien no constituyen una desviación de sus competencias legales, reflejan una ampliación del alcance práctico del rol del síndico en contextos donde la intervención profesional requiere adaptarse a situaciones particulares del proceso de cada quiebra en particular.

En sintonía con lo expresado por el primer entrevistado, sostuvo que los órganos jurisdiccionales comprenden adecuadamente la figura de la cooperativa y su finalidad, así como también expresó que muestran predisposición a facilitar su implementación, reconociendo su valor como herramienta para la conservación de



fuentes de trabajo y la preservación del valor productivo de las empresas. Asimismo, valoró positivamente la relación institucional con los juzgados.

El síndico concursal también remarcó la importancia fundamental de contar con equipos interdisciplinarios para el acompañamiento de las cooperativas continuadoras, especialmente en lo que respecta a los aspectos de gestión y sostenibilidad de la explotación.

En este sentido, sostuvo que los procesos de recuperación productiva por parte de los trabajadores requieren abordajes técnicos integrales, que exceden el campo estrictamente jurídico-contable de la sindicatura, y que deben incluir herramientas de administración, planificación estratégica y contabilidad adaptadas a contextos de crisis.

Finalmente, en relación con la formación profesional, propuso reforzar la capacitación de los síndicos en temas vinculados a la gestión productiva, al considerar que la formación tradicional en derecho y contabilidad resulta insuficiente para afrontar los desafíos específicos que implican los procesos de continuidad empresarial a cargo de cooperativas.

RESULTADOS

Hallazgos comunes a partir del trabajo de campo y del análisis normativo-práctico

Del trabajo realizado se desprenden una serie de hallazgos significativos respecto al rol del síndico concursal en procesos de continuidad productiva liderados por cooperativas de trabajo, los cuales permiten trazar líneas comunes tanto desde el plano normativo como desde la práctica institucional y profesional.

* En primer lugar, se observa una transformación sustantiva del perfil del síndico concursal, cuya función ya no se limita a tareas formales estipuladas de manera taxativa en la normativa, como la verificación de créditos y la elaboración de informes, sino que en la actualidad su labor se encuentra ampliada en la práctica hacia una intervención técnica más activa y multidisciplinaria.

Esta reconfiguración se vuelve particularmente evidente en los casos de quiebras con continuidad de la explotación por parte de cooperativas de trabajo, en los que la figura del síndico opera como un articulador entre el sistema judicial, los actores estatales y los trabajadores organizados en cooperativas.

A nivel normativo, el Artículo 191° bis in fine de la Ley 24.522 introdujo un punto de inflexión al reconocer la obligación del Estado de prestar asistencia técnica a las cooperativas de trabajo que asumen la continuidad de la explotación.

Si bien esta norma ha representado un gran avance en términos más bien sociales, particularmente en cuanto a la protección del empleo, de la información resultante se evidencia que su implementación práctica ha sido parcial, fragmentaria e insuficiente, tal como lo señalaron tanto el funcionario entrevistado como el síndico concursal.

Ambos coincidieron en que, aunque existen acciones estatales orientadas al acompañamiento y asesoramiento, no hay una política sistemática ni sostenida de asistencia técnica integral.

- * Desde el plano institucional, se destaca que los juzgados comprenden y apoyan la figura jurídica de las cooperativas de trabajo como continuadoras de empresas fallidas, y que en muchos casos se logran vínculos fluidos y colaborativos entre los síndicos, los órganos jurisdiccionales y los actores estatales.

Sin embargo, también se identifican dificultades estructurales importantes, entre ellas: la falta de disponibilidades líquidas, inconvenientes administrativos-burocráticos y la ausencia de liderazgos definidos dentro de las cooperativas emergentes, factores que condicionan la operatividad, sustentabilidad y la sostenibilidad de los procesos.

Ambos entrevistados remarcaron la necesidad de implementación permanente

de equipos técnicos interdisciplinarios orientados a garantizar el fortalecimiento de los procesos de recuperación productiva.

Valoran especialmente el aporte de saberes provenientes de la ciencia de la administración, tales como planificación estratégica, análisis de viabilidad, organización de estructuras cooperativas, gestión presupuestaria y análisis de riesgos.

- * Otro resultado común relevante refiere a la insuficiencia de la formación tradicional de los contadores públicos que, sin formación extra – como ser especialización en derecho concursal- ejercen como síndicos, especialmente en lo que respecta a competencias administrativas y de gestión en contextos de crisis, haciendo hincapié en que la formación profesional de grado actualmente no prepara de manera adecuada a los profesionales recién egresados para enfrentar la complejidad de los procesos de continuidad autogestionada, lo cual genera una brecha entre las exigencias del rol y las herramientas profesionales disponibles.

Del análisis de ambas entrevistas se desprenden una serie de hallazgos clave que permiten avanzar en la comprensión del problema planteado:

- Ausencia de políticas públicas específicas: No existen, en la provincia

de Misiones, dispositivos estatales estructurados, sistemáticos, con mecanismos preestablecidos y específicos que respondan de manera integral al mandato del Artículo 191° bis de la Ley 24.522.

- Déficits en administración y gestión: Las principales dificultades de las cooperativas no se encuentran en el plano productivo, sino en la ausencia de conocimientos técnicos para el manejo administrativo, la planificación financiera y en el cambio de paradigma de empleado a dueño.
- Potencial técnico del síndico: El síndico concursal, aunque limitado por su rol legal tradicional, podría cumplir una función técnica clave como articulador de procesos, promotor de buenas prácticas administrativas y nexo entre los actores judiciales, estatales y cooperativos.
- Necesidad de un enfoque interdisciplinario: Ambos entrevistados coinciden en que la sustentabilidad y sostenibilidad de las cooperativas continuadoras requiere del trabajo conjunto de profesionales de diversas áreas, lo que exige la creación de redes y protocolos de intervención específicos.

Como línea de acción estratégica, se propone:

- ✓ la conformación de un dispositivo institucional que articule de manera permanente al Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración de la provincia de Misiones con los actores judiciales, las sindicaturas concursales y el ámbito académico, a fin de implementar un esquema integral de asistencia técnica especializada destinado a cooperativas de trabajo conformadas por trabajadores en el marco de procesos de quiebra, conforme lo previsto en el Artículo 191° bis de la Ley 24.522.

Esta propuesta contempla, como eje central, el fortalecimiento de las capacidades operativas del Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración mediante la asignación de recursos humanos específicos, con perfil técnico-profesional en administración, contabilidad, gestión cooperativa y planificación financiera.

El objetivo es conformar un equipo interdisciplinario con carácter permanente que intervenga de manera temprana, acompañando técnicamente el proceso de organización, formalización y puesta en marcha de estas entidades autogestionadas. Su implementación contribuiría a suplir las carencias detectadas en términos de capacidades administrativas por parte de los grupos de trabajadores, así como también facilitaría

la articulación administrativa con entes estatales.

Asimismo, se plantea la necesidad de elaborar un protocolo de actuación específico para estos casos, con criterios técnicos claros, líneas de intervención diferenciadas y mecanismos de evaluación y seguimiento, con la finalidad de institucionalizar la práctica, promoviendo la coordinación intersectorial necesaria para una política pública integral en materia de recuperación productiva.

CONCLUSIONES

Aportes al debate sobre el rol del síndico en procesos de continuidad autogestionada

A partir del análisis realizado, es posible arribar a una serie de conclusiones convergentes que invitan a repensar integralmente el rol del síndico concursal en el marco de los procesos de quiebra con continuidad por parte de cooperativas de trabajo.

- ✓ En primer lugar, se concluye que el marco normativo vigente, si bien ha incorporado como herramienta trascendental lo establecido por el Artículo 191° bis, requiere ser acompañado por una interpretación integral y una implementación proactiva por parte de los distintos actores institucionales.

La asistencia técnica estatal a las cooperativas no debe ser concebida

como un complemento opcional, sino como una obligación institucional orientada a garantizar derechos laborales, preservar la continuidad productiva y contribuir a una reconstrucción económico-social.

- ✓ En segundo lugar, se evidencia que el rol del síndico en estos contextos ha evolucionado hacia un perfil técnico más complejo y exigente, que demanda competencias más allá del saber jurídico y contable tradicional. La intervención del síndico, cuando se trata de unidades productivas en crisis, requiere conocimientos en administración, gestión cooperativa, planificación estratégica, finanzas y resolución de conflictos organizacionales, configurando así una figura multifacética que asume responsabilidades de asesoramiento, acompañamiento y administración en contextos desfavorables.

Se considera relevante la necesidad de institucionalizar equipos interdisciplinarios de apoyo como estrategia promotora hacia un abordaje integral de los procesos de continuidad, garantizando además el seguimiento técnico y contribuyendo al fortalecimiento organizativo de las cooperativas.

En este sentido, se valora la propuesta de establecer equipos técnicos estables en los órganos estatales, así como la posibilidad

de crear juzgados especializados en concursos y quiebras, capaces de abordar estos procesos con mayor especificidad y sensibilidad institucional.

Asimismo, se concluye que los desafíos que enfrentan las cooperativas surgidas de quiebras exceden ampliamente el marco jurídico-procesal, e involucran cuestiones de liquidez, acceso a mercados, condiciones fiscales, ausencia de liderazgo, y escasa experiencia previa en administración. Por ello, los procesos de recuperación requieren un enfoque centrado en la tanto en la sustentabilidad como en la sostenibilidad.

La formación profesional de los futuros de síndicos concursales debe ser revisada y fortalecida, incorporando módulos específicos sobre administración de empresas en crisis, formulación y evaluación de planes de explotación.

Esta formación permitiría adecuar el perfil profesional a las demandas actuales del proceso concursal, en especial en

contextos donde los trabajadores intentan sostener por sí mismos la actividad productiva.

Los testimonios señalan que la ausencia de asistencia técnica especializada en administración compromete seriamente la viabilidad de las cooperativas de trabajo que surgen como continuadoras en procesos de quiebra.

Finalmente, resulta imprescindible reafirmar que resulta urgente y necesario repensar los dispositivos estatales existentes a fin de garantizar el cumplimiento del deber de asistencia técnica contemplado en la ley. La creación de protocolos de actuación, el diseño de redes interinstitucionales y la incorporación de equipos interdisciplinarios permanentes resultan condiciones indispensables a fin de consolidar un modelo de recuperación productiva cooperativa sustentable, socialmente justo y económicamente viable.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

ÁLVAREZ, H. F. (2011). El entorno de la organización. En Administración: un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad (3a. ed. actualizada y ampliada). (Cap. 8, pp. 237-262). Córdoba: Eudecor.

CORAGIO, JOSÉ LUIS (2015).” La economías social y solidaria (ESS):

Niveles y alcances de la acción de sus actores”. Registrado en [https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/06/La Economia Social y Solidaria. Niveles y alcances de accion 24 5 15.pdf.pdf](https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2020/06/La_Economia_Social_y_Solidaria_Niveles_y_alcances_de_accion_24_5_15.pdf.pdf)

- CRACOGNA, Dante. (2012) Las cooperativas y su dimensión social. Revista Pensar en Derecho. <https://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/las-cooperativas-y-su-dimension-social.pdf>
- FONTENLA, Eduardo. (2008). "Cooperativas que recuperan empresas y fábricas en crisis". Documento de Trabajo N°205 Universidad de Belgrano. Registrado en https://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/205_fontenla.pdf
- JUNYENT BAS, F. (2012). "La enajenación de la empresa y la adquisición por la cooperativa de trabajo requiere el respeto de los acreedores de mejor derecho con los cuales no es viable compensación alguna". Libro de ponencias del VIII Congreso Argentino de Derecho Concursal y VI Congreso Iberoamericano sobre la insolvencia, Comisión 4- Subtema A. Tucumán. Editorial Astrea.
- II Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní – Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Misiones (UNaM). 12 y 13 de septiembre de 2016. Publicado en <https://conlad.fce.unam.edu.ar/resumes-trabajos/v>
- VII Congreso Latinoamericano de Administración – 10° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní. Año 2021.
- 1er. Simposio Municipal de Investigación, Extensión y Desarrollo Local. Municipalidad de Posadas, Misiones. 2021.
- VIII Congreso Latinoamericano de Administración – 11° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní: "La Administración ante los retos de los nuevos escenarios y el Administrador como factor estratégico en la innovación, tecnología y management". RCD N° 066/22 UNaM.
- 2do. Simposio Municipal de Investigación, Extensión y Desarrollo Local. Ciudad de Posadas, Misiones. 2022.
- IX Congreso Latinoamericano de Administración – 12° Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítica Guaraní: "La administración de Empresas Recuperadas en tiempo de inteligencia artificial". Año 2023
- MAFFIA, Osvaldo. Derecho Concursal, Tomo I, pág. 235/236, Ediciones Depalma, Buenos Aires, 1993, reimpresión actualizada.
- MARTI, Juan Pablo (2014). "notas para la construcción de una Historia del Cooperativismo en América Latina". Pág. 96 en "Economía Social y Solidaria Praxis, Vivencias e Intenciones" Albuquerque, Paulo; Pereyra, Kelly y Schujman, Mario. Primera Edición, septiembre de 2014. Rosario Ediciones del Revés. ISBN 978-287-29098-5-7.



- Perfil del Profesional en Ciencias Económicas y Alcances del Título de Licenciado en Administración de Empresas en <http://fce.unam.edu.ar>
- RICHARD, Efraín Hugo “Sobre la Conservación de la Empresa (en torno a aspectos patrimoniales)” en <http://www.acaderc.org.ar/doctrina/articulos/sobre-la-conservacion-de-la-empresa>
- RICHARD, Efraín Hugo “El plan de empresa (o como asumir crisis tempestiva y extrajudicialmente)”: <http://www.acaderc.org.ar/doctrina/articulos/el-plan-de-empresa-o-como-asumir-crisis-tempestiva>
- ROBBINS, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- ROBERTAZZI, M. (2020). El desafío de las empresas recuperadas por sus trabajadores y trabajadoras en tiempos de pandemia: El caso Farmacoop. Revista del Observatorio Social sobre Empresas Recuperadas y Autogestionadas, N° 16. Buenos Aires
- ROJO, Ángel *La reforma del derecho concursal español*, págs. 87 y ss. en el libro colectivo “La reforma de la legislación concursal”.
- ANTECEDENTES NORMATIVOS**
- Ley Nacional N°20.337.
- Ley N°20.488. Ley Nacional N°23.427.
- Ley N°24.522 y modificatorias (Ley N°26.684). Ley N°25.589.
- Decreto INAES N°451/2022. Recomendación N°193 OIT (2002). Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R193
- Resolución ONU N°56/114. <https://webcache.googleusercontent.com/sea>
- Resolución N°4664/13.
- Constitución de la Provincia de Misiones. Artículos N°39, 41, 54, 59, 60 y 62.
- Ley I - N°34, Provincia de Misiones.
- Ley I - N°121, Provincia de Misiones.
- Ley VI – N°94, Provincia de Misiones.
- Ley VIII - N°81 y Decreto N°889/2021, Provincia de Misiones.
- Estatuto del CO.DE.CE y revisión de Contenidos Mínimos del CO.DE.CE (22/04/1997) en <http://www.codece.edu.ar/docs/codece.pdf>
- ANTECEDENTES JURISPRUDENCIALES**
- C.S.J.N. Fallo del 20/10/2009 en autos: “Sociedad Comercial del Plata y otros s/Concurso Preventivo. 620.XLII y S.467. XLII.
- C.S.J.N. Fallo del 24/11/2009 en autos: “Lago Castro, Andrés c/ Cooperativa Nueva Salvia Limitada y otra s/ concurso.

**ACTUACIÓN DE LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECÓNICAS EN LAS MICRO-
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MISIONES, PROYECTO DE INVESTIGACION
16/E1255-PI**

**PERFORMANCE OF PROFESSIONALS IN ECONOMIC SCIENCES IN MICRO-SMALL
AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN MISIONES, RESEARCH PROJECT 16/E1255-PI**

Área III: Ejercicio profesional del licenciado en administración - Roles y experiencias dentro de las organizaciones.

MONTINI Aldo Darío aldomontini73@gmail.com

MAZZOLA Norma Cristina mazzolan@gmail.com

ANDERSSON Catherine E. catheandersson@gmail.com

Facultad de Ciencias Económicas- Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

El artículo expone los resultados obtenidos en el desarrollo de las actividades del proyecto de investigación 16/E 1255-PI en su grado de informe de avance, siendo su objetivo principal la búsqueda del grado de vinculación de los profesionales en ciencias económicas en general con las empresas que asesoran en Misiones, y el grado de participación que poseen los Licenciados en Administración en este escenario.

Al efecto se han seleccionado empresas aleatoriamente para observar mediante entrevistas semiestructuradas la actuación de estos profesionales y establecer su relación con las mismas, así como el perfil universitario y los servicios que ofrecen.

La comprensión de estas condiciones ha permitido preliminarmente, responder interrogantes sobre la utilidad de su trabajo para los empresarios y la satisfacción de

sus necesidades tendientes a la mejora de la gestión de negocios.

Estas cuestiones requieren de un análisis orientador dado la relevante participación que las MiPymes poseen en el PBI y la generación de empleo.

Análogamente se han examinado los canales de comunicación existentes a fin de proponer mejoras y posibilitar que los resultados y experiencias obtenidas sean incorporados a las cátedras de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, contribuyendo al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Palabras clave: Profesional en ciencias económicas. MIPyMes. Servicios profesionales. Gestión empresarial. Vinculación profesional-empresarial.

SUMMARY

This article presents the results obtained from the development of research project



16/E 1255-PI activities in its progress report stage. Its main objective is to determine the degree of engagement between economics professionals in general and the companies they provide advice in Misiones, and the degree of participation of business graduates in this field.

To this end, companies were randomly selected to observe the performance of these professionals through semi-structured interviews and to establish their relationship with the companies, as well as their university profile and the services they offer. Understanding these conditions has made it possible to preliminarily answer questions about the usefulness of their work for entrepreneurs and the satisfaction of their needs in terms of improving business management. These issues require a guiding analysis given the significant contribution that MSMEs make to GDP and job creation.

Similarly, existing communication channels have been examined to propose improvements and enable the results and experiences obtained to be incorporated into the courses of the Faculty of Economic Sciences of the National University of Misiones, contributing to the teaching-learning process.

Keywords: Economics professional. MSMEs. Professional services. Business management. Professional-business relationships.

INTRODUCCIÓN

Justificación

En el desarrollo de la investigación se evaluaron las principales dificultades y necesidades que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), dentro del universo de análisis propuesto, en relación con los servicios prestados por los profesionales de las ciencias económicas. Se buscó analizar la utilidad de dichos servicios en el desarrollo y gestión de los negocios, así como el perfil profesional requerido por este tipo de organizaciones.

Se partió del supuesto de que estos emprendimientos requieren del apoyo técnico y científico de los profesionales en ciencias económicas para lograr organizaciones más eficaces y eficientes, adaptadas a las exigencias actuales del contexto empresarial.

Sin embargo, se advirtió una utilización limitada del potencial que estos profesionales estaban en condiciones de ofrecer, lo cual motivó la necesidad de indagar en la naturaleza del vínculo existente entre ambos actores.

En este contexto, la investigación se propuso indagar el vínculo existente entre empresarios y profesionales del área, con el fin de responder a los siguientes interrogantes:

- A. ¿Los servicios que prestan u ofrecen los profesionales en ciencias económicas son adecuados?
- B. ¿Qué beneficios perciben los empresarios como resultado de la contratación de estos servicios?
- C. ¿Cuáles son los requerimientos actuales de la gestión empresarial en materia impositiva, comercial, de información, control y toma de decisiones?
- D. ¿Cuál es el nivel de comprensión que poseen los empresarios respecto de los distintos sistemas de información?
- E. ¿Reconocen los empresarios el rol, las incumbencias y el valor del asesoramiento brindado por los profesionales en ciencias económicas?
- F. ¿Demandan los empresarios servicios profesionales con perfiles diferenciados? ¿Cuáles y por qué motivos?

Se espera que el material empírico preliminar obtenido posibilitará la formulación de propuestas orientadas a una mejor articulación entre las necesidades de las MiPyMEs y la oferta profesional, optimizando así el uso de las capacidades técnicas disponibles en beneficio del desarrollo empresarial.

Objetivos generales del proyecto de investigación

En este entendimiento se proponen los objetivos generales que a continuación se

detallan, los que permiten identificar el problema en torno a la determinación de las características, pertinencia y naturaleza de los requerimientos de servicios profesionales concernientes a las ciencias económicas solicitados por las empresas objeto de nuestra investigación.

- 1- indagar acerca de los servicios profesionales que requieren las pequeñas empresas de la Provincia de Misiones.
- 2- Interpretar el perfil requerido en los profesionales de ciencias económicas y su adecuación a los servicios que realizan en las pequeñas empresas.
- 3- identificar cual es el rol que los profesionales en ciencias económicas desempeñan en estas organizaciones.
- 4- Profundizar el análisis de los instrumentos y canales de comunicación en la relación entre el profesional y el empresario
- 5- Proponer el mejoramiento y optimización de los servicios profesionales y el relacionamiento con los empresarios.

Objetivos específicos del proyecto de investigación

- 1- Distinguir los diferentes servicios que los profesionales en ciencias económicas brindan a las empresas que se estudian.
- 2- Analizar el grado de pertinencia, que,



a la luz de las necesidades de los empresarios, tienen los servicios prestados.

3-Establecer cuáles son los requerimientos de servicios profesionales que los empresarios consideran necesarios y suficientes para la gestión de sus negocios.

4- Identificar el grado de entendimiento que el empresario detenta de los diferentes Sistemas de información que existen o podrían existir en sus negocios.

5-Determinar el grado de reconocimiento que el empresario posee en cuanto a la importancia que los servicios y asesoramiento de los profesionales pudieran tener.

6- Estimar la necesidad que los empresarios puedan tener de contar con profesionales de ciencias económicas de diferentes perfiles de formación.

7-Considerar el mejoramiento del vínculo y los canales de comunicación entre profesionales y empresarios

8-Establecer un aporte efectivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la actuación profesional, en cuanto a la dinámica de transmisión de conocimientos en las cátedras de los docentes investigadores respondiendo a las necesidades de los empresarios.

De esta manera se pretende encuadrar el Plan de trabajo a fin de satisfacer las

incógnitas que se plantean en las hipótesis siguientes:

- Si la intervención de los profesionales en ciencias económicas en la administración de las micro, pequeñas y medianas empresas fuera más amplia y aceptada, la gestión de las mismas incrementaría su eficiencia y productividad.
- Si el conocimiento sobre las incumbencias de los profesionales de ciencias económicas fuese distinguido en mayor grado por parte de los empresarios, sus servicios tendrían un incremento en su demanda y posibilitaría la contratación de profesionales de perfiles variados.
- Si la formación de los profesionales en ciencias económicas se orientara con mayor intensidad y especialización a la gestión de la micro, pequeñas y medianas empresas, el vínculo podría ser más beneficioso para estas organizaciones.

Objetivos del artículo

- Socialización de los resultados parciales provenientes del análisis de la información recabada con los instrumentos de recolección de datos en función de los objetivos del proyecto, estableciendo propuestas preliminares proveniente de dicho análisis.



MARCO TEÓRICO

Importancia de las MiPyMEs en la economía argentina

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) representan uno de los pilares fundamentales de la economía argentina.

Según la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPyME, 2022), *constituyen más del 99% del total de empresas, generan alrededor del 70% del empleo formal privado y aportan aproximadamente el 44% del Producto Bruto Interno (PBI).*

Este rol estructural no solo las convierte en un motor de crecimiento económico, sino también en un elemento clave para el desarrollo social y territorial.

En el caso de la provincia de Misiones, las MiPyMEs cumplen además un papel central en la dinamización de economías locales y en la generación de empleo en contextos de frontera, donde se combinan oportunidades y restricciones particulares (Ferraro & Stumpo, 2010).

Dificultades estructurales de las MiPyMEs

Diversas investigaciones han señalado que uno de los principales obstáculos que enfrentan las MiPyMEs radica en la

ausencia de estructuras administrativas sólidas y en la falta de planificación estratégica.

Estas limitaciones suelen derivar en problemas de competitividad, escaso acceso a financiamiento y baja capacidad de innovación (Barletta, 2018).

Asimismo, los sistemas de información suelen ser insuficientes para apoyar la toma de decisiones, lo que restringe la eficiencia en la gestión y la capacidad de adaptación al entorno (Mintzberg, 2003).

En este contexto, el asesoramiento profesional adquiere especial relevancia como herramienta de apoyo científico y técnico.

El rol de los profesionales en ciencias económicas

Los profesionales en ciencias económicas, especialmente los contadores públicos, poseen incumbencias que abarcan áreas como la contabilidad, auditoría, tributación, costos, finanzas y gestión empresarial (González, 2016).

Sin embargo, en la práctica, su participación en las MiPyMEs suele concentrarse en el cumplimiento de obligaciones fiscales y formales, dejando relegadas funciones

vinculadas al planeamiento estratégico, la gestión de recursos y la innovación (Ferraro, 2012).

Chiavenato (2009) plantea que la administración moderna requiere asesoramiento integral y especializado, capaz de proporcionar a los empresarios las herramientas necesarias para enfrentar entornos dinámicos.

En este sentido, los profesionales en ciencias económicas no solo deberían actuar como garantes del cumplimiento normativo, sino también como asesores estratégicos que potencien la eficiencia organizacional.

Relación profesional-empresario: confianza y comunicación

La literatura subraya que el vínculo entre el empresario y el profesional no depende únicamente de competencias técnicas, sino también de factores de confianza, comunicación y reconocimiento mutuo (Berger & Guillén, 2004).

La limitada percepción de los empresarios respecto de las incumbencias de los profesionales reduce el aprovechamiento de sus capacidades, generando una demanda asimétrica centrada en tareas rutinarias.

Mejorar los canales de comunicación entre ambos actores

es crucial para optimizar la utilidad del asesoramiento y transformar la relación en una herramienta estratégica para el desarrollo de las MiPyMEs (González, 2016).

Formación universitaria y vinculación con el medio

La universidad desempeña un rol esencial en la preparación de profesionales capaces de atender las necesidades específicas de las MiPyMEs. Fernández y Barletta (2020)

destacan la necesidad de que los planes de estudio de las ciencias económicas incorporen una formación multidisciplinaria, orientada a la gestión integral de pequeñas empresas.

En esta misma línea,

Tünnermann Bernheim (2008) enfatiza que la universidad, como institución de educación superior, debe contribuir activamente a la sociedad del conocimiento, adaptando sus propuestas formativas a las demandas del contexto económico y social.

Síntesis conceptual

A partir de lo expuesto, el marco teórico permite identificar tres ejes clave:

- Las MiPyMEs como motor económico y social, cuya sostenibilidad depende



en gran medida de su capacidad de gestión.

- El rol de los profesionales en ciencias económicas, tradicionalmente limitado al área contable-fiscal, pero con potencial para incidir en la planificación estratégica y la toma de decisiones.
- La necesidad de fortalecer la relación entre empresarios, profesionales y universidad, como estrategia para optimizar el uso de los servicios profesionales y mejorar la competitividad empresarial.

Antecedentes del proyecto

El equipo de investigación posee satisfactoria experiencia en el tema tratado dado a su participación en algunos de los proyectos que se mencionarán y publicaciones en congresos nacionales e internacionales que tratan cuestiones inherentes a las pequeñas medianas empresas tales como el estudio de modelos simplificados de modelos de información normas de promoción de desarrollo y empleo de PyMEs, análisis de los procesos y procedimientos administrativos y de la efectividad de la planificación a largo plazo, entre otros.

- * Proyecto de Investigación DESARROLLO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN CONTABLE SIMPLIFICADOS PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE POSADAS. MODELOS,

PROCEDIMIENTOS Y UTILIDAD.
Código 16/E1042-PI Período de Ejecución: 01/01/2020 al 31/12/2023

- * -Proyecto de Investigación: “LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MISIONES Y SUS LIMITACIONES DE DESARROLLO EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO, SUS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS – ETAPA II. ANÁLISIS, APLICACIÓN Y EFICACIA DE LAS NORMAS DE PROMOCIÓN DE MIPYMES Y DESARROLLO DEL EMPLEO.” Código de Identificación N° 16/E195. Período de Ejecución: 01/01/2018 al 31/12/2019.

- * -Proyecto de Investigación: “LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MISIONES Y SUS LIMITACIONES DE DESARROLLO EN EL CAMPO ADMINISTRATIVO. UN ANÁLISIS INCLUSIVO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CONSTRUCCIÓN Y GESTIÓN DE SUS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS” Código de Identificación N° 16/E176. Período de Ejecución: 01/01/2016 al 31/12/2017.

- * -Proyecto de Investigación: “LAS POLÍTICAS DE EMPLEO EN EL TRABAJO TEMPORARIO DEL SECTOR YERBATERO. DESAFÍOS E INTERROGANTES”. Código de Identificación N° 16/E167. Período de Ejecución: 01/01/2014 al 31/12/2015.

- * -Proyecto de Investigación: “LA COMPLEJIDAD DE LOS VÍNCULOS INTERDISCIPLINARIOS EN EL

DESARROLLO DE LA ASIGNATURA ACTUACIÓN PROFESIONAL II Y SU RELACIÓN CON LA REALIDAD EMPRESARIAL” Aprobado por Resolución CD N° 135/2013. Código de Identificación N° 16/E156. Período de Ejecución: 01/01/2013 al 31/12/2014.

- * -Proyecto de Investigación: "ESTUDIO DEL VÍNCULO Y LAS RELACIONES DE PODER EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES. SUCESIÓN, GESTIÓN Y DESARROLLO". Aprobado por Resolución CD N° 055/11. Código de Identificación N° 16/ E132. Período de Ejecución 01/01/2011 al 31/12/2012.
- * -Proyecto de Investigación: “ANÁLISIS DE LA INSTRUMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE MISIONES. UNA MIRADA CRÍTICA A SU EFECTIVIDAD. ETAPA II: CONDICIONES DE SUBSISTENCIA EN EL MARCO DE UNA ECONOMÍA DE FRONTERA”. Aprobado por Resolución CD N° 110/11. Código de Identificación N° 16/E138. Período de Ejecución: 01/01/2011 al 31/12/2012.

METODOLOGÍA

Toda investigación requiere apoyarse en un paradigma científico que oriente su desarrollo. En este plan se propone una síntesis que permita comprender desde qué enfoque se construyen sus componentes.

En el ámbito de las Ciencias Sociales, los aportes de distintos epistemólogos críticos del positivismo han permitido identificar tres tipos de ciencia, definidos por intereses humanos básicos: técnico, práctico y emancipador.

Estos corresponden a las ciencias empírico-analíticas, histórico-hermenéuticas y críticas.

Las ciencias histórico-hermenéuticas responden a un interés práctico y se centran en comprender el sentido de las acciones humanas, que no pueden ser observadas como simples objetos naturales.

Su método se basa en la interpretación de textos y situaciones, buscando descubrir los significados que los propios actores atribuyen a sus conductas.

Las ciencias críticas, guiadas por un interés emancipador, buscan comprender la realidad social para favorecer la autonomía y la acción responsable de los sujetos.

Su validez se confirma en procesos de autorreflexión colectiva, explicando los mecanismos que limitan la libertad.

Las ciencias empírico-analíticas, orientadas por un interés técnico, se ocupan del control del medio a través de hipótesis verificables y pronósticos basados en leyes empíricas.

Este enfoque resulta especialmente pertinente para nuestra investigación, ya que se centra en hechos observables, verifica hipótesis mediante contrastación



empírica y mantiene un carácter progresivo y autocorrectivo, lo que permite avanzar hacia un conocimiento más preciso y cercano a la verdad.

Técnicas de Recolección de Datos

La recolección de datos, en esta instancia de informe de avance del proyecto, se ha llevado a cabo mediante la aplicación de técnicas cualitativas, en concordancia con el paradigma científico adoptado. Estas técnicas incluirán:

Revisión y análisis documental: se recopilará, registrará y sintetizará información relevante a partir de diversas fuentes escritas, complementada con observación en campo. Dentro de esta etapa se considerará:

- a) La documentación normativa vigente vinculada a la unidad de análisis, es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas, en relación con el cumplimiento de exigencias legales, fiscales y la provisión de información a terceros.
- b) Las incumbencias profesionales en ciencias económicas, con el fin de identificar el rol y alcance de la actuación de los profesionales en este ámbito.
- c) Las herramientas de gestión y análisis utilizadas en la toma de decisiones empresariales, evaluando su

pertinencia y aplicabilidad en el contexto de las PyMEs.

- d) Los planes de estudio de la Facultad de Ciencias de la Universidad Nacional de Misiones (U.Na.M.), a fin de analizar su adecuación a las demandas del entorno profesional y empresarial.
- e) Toda otra documentación que el investigador considere pertinente para enriquecer el análisis.

Entrevistas

En la recolección de datos que se ha realizado en la primera salida a campo se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas, abarcando así los modelos nomológico-deductivo e interpretativo.

Esto permitió contrastar la información y alcanzar mayor veracidad y precisión en los resultados.

La entrevista es uno de los medios más adecuados para llegar a las realidades consideradas como múltiples o complejas, no obstante, el universo de esta técnica es mucho más rico y difícil de lo que puede aparecer en primera instancia.

En algunos casos se presentan como dos modalidades opuestas: por un lado, las entrevistas cerradas y por otro lado la entrevista intensiva (que da lugar a la entrevista abierta).

Ambas modalidades en sí mismas son incompletas y criticables, en el sentido de que, por ejemplo.

- en la primera la crítica apunta a una posible superficialidad en la información proporcionada;
- en el segundo caso, la crítica puntualiza las dificultades de interpretación que se pondría en juego en la conversación profunda.

Pero, existe además toda una gama de entrevistas que van desde: la conversación clínica, la entrevista en profundidad, la entrevista centrada, entrevista con respuestas libres, entrevista con preguntas abiertas, entrevista con respuestas preestablecidas, entrevista con preguntas cerradas.

- Otras variantes están dadas por: las entrevistas dirigidas (se aplican a través de un cuestionario preestablecido), entrevistas semi estructuradas (focalizadas en una temática), entrevista antropológica o etnográfica, (se presentan como entrevistas informales o no directivas).

Se pueden incluso establecer combinaciones entre ellas.

En el contexto de esta investigación, se han utilizado entrevistas semi estructuradas; informales, no directivas, con preguntas abiertas y preguntas cerradas, seleccionando como miembros informantes a:

- a) Dueños de pequeñas empresas.
- b) Gerentes, encargados o referentes de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La elección de los sujetos participantes de esta investigación se ha realizado aleatoriamente aplicando los instrumentos a 13 empresas del universo de análisis seleccionado.

Los cuestionarios o protocolos de entrevista se han constituido tentativamente, en la primera etapa, en la inteligencia de que estos se construyan de manera que las preguntas den lugar a relatos, vivencias, experiencias de cada uno de los participantes.

La salida tentativa a campo, a los efectos de poner a prueba los instrumentos construidos ha permitido, a partir de la información obtenida realizar los ajustes necesarios para un trabajo intensivo y eficaz en la segunda etapa, en la que se incluirá como miembros informantes a docentes y graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM.

Esto abre la posibilidad de instrumentar entrevistas más focalizadas.

En caso de ser necesario, para cada uno de los grupos, que constituyen nuestros universos de análisis, se construirán guiones específicos.



Todos los actores que sean referentes o informantes para nuestro proyecto serán entrevistados y sus opiniones formarán parte del corpus teórico de esta investigación.

La participación de los alumnos de la cátedra Actuación Profesional Uno de la Facultad de Ciencias Económicas en esta etapa preliminar y bajo la guía de los profesores tutores e investigadores del

proyecto, ha sido fundamental para el relevamiento de datos.

Esta experiencia no sólo le brinda una valiosa introducción al ámbito de la investigación, sino que también representa un aporte significativo en su formación como futuros profesionales de las ciencias económicas. Además, les permite desarrollar un compromiso real con la sociedad, preparándolos para su futuro

RESULTADOS

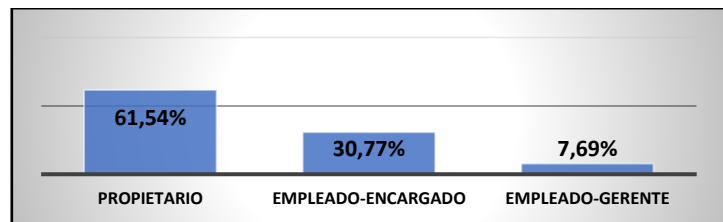
Procesamiento y tabulación de las entrevistas preliminares

1- Pregunta: Cargo/función del entrevistado

Respuestas:

Opciones	Porcentaje
Propietario	61,54%
Empleado-encargado	30,77%
Empleado-gerente	7,69%

Gráfico N° 1 Cargo/función del entrevistado



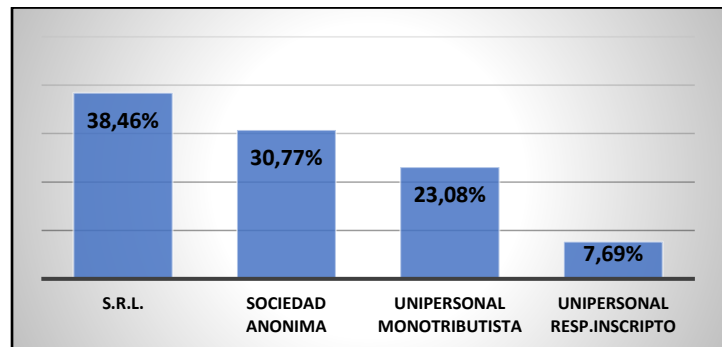
Fuente: Elaboración propia.

2-Pregunta: Organización Jurídica de la Empresa

Respuestas:

Opciones	Porcentaje
Sociedad de Resp Ltda.	38,46%
Sociedad Anónima	30,77%
Unipersonal monotributista	23,08%
Unipersonal Resp. Inscripto	7,69%

Gráfico N° 2 Organización Jurídica



Fuente: Elaboración propia

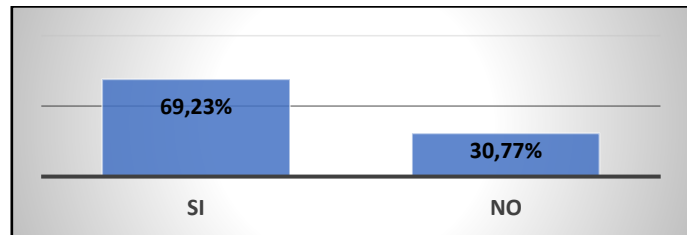


3- Pregunta: ¿Su empresa u organización es familiar?

Respuestas:

Gráfico N° 3 Composición Familiar

Opciones	Porcentaje
SI	69,23%
NO	30,77%



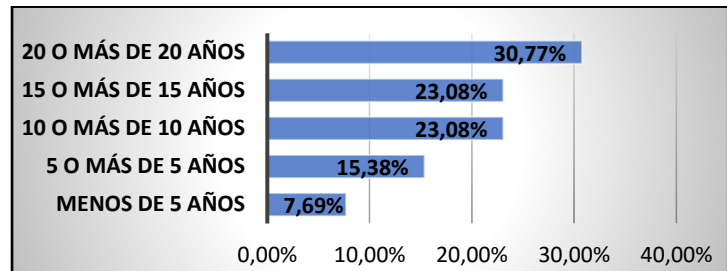
Fuente: Elaboración propia.

4- Pregunta: Año de fundación o inicio de la organización

Respuestas:

Gráfico N° 4 Antigüedad de la empresa

Opciones	Porcentaje
Menos de 5 años	7,69%
5 o Más de 5 años	15,38%
10 o Más de 10 años	23,08%
15 o Más de 15 años	23,08%
20 o Más de 20 años	30,77%



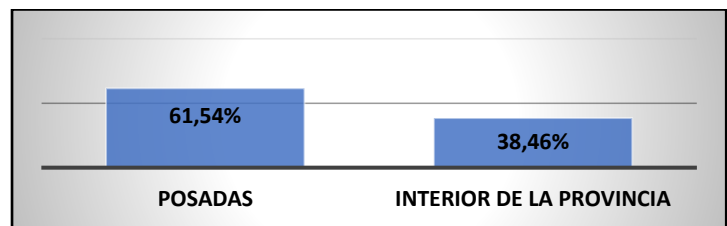
Fuente: Elaboración propia.

5- Pregunta: Ubicación geográfica o localización de la organización

Respuestas:

Gráfico N° 5 Localización geográfica

Opciones	Porcentaje
Posadas	61,54%
Interior de la provincia	38,46%



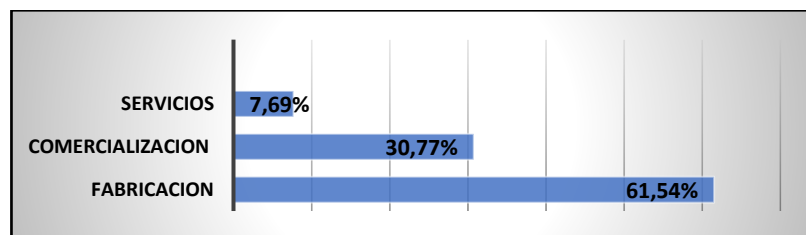
Fuente: Elaboración propia

6- Pregunta: Objeto/ actividad principal - Servicio/ producto de la organización

Respuestas:

Gráfico N° 6: Objeto/ Actividad de la organización

Opciones	%
Fabricación	61,54
Comercialización	30,77
Servicios	7,69



Fuente. Elaboración propia

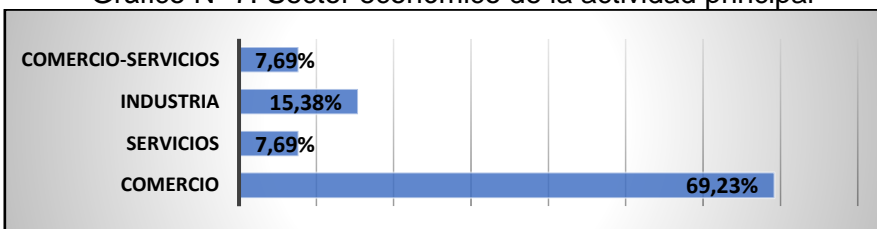


7- Pregunta: Sector económico al que pertenece la actividad principal de la organización

Respuestas:

Gráfico N° 7: Sector económico de la actividad principal

Opciones	%
Comercio-servicios	7,69
Servicios	7,69
Industria	15,38
Comercio	69,23



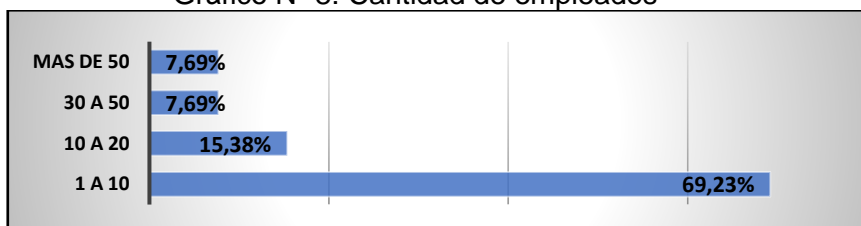
Fuente. Elaboración propia

8- Pregunta: Especifique la cantidad de empleados de su empresa

Respuestas:

Gráfico N° 8: Cantidad de empleados

Opciones	%
1 A 10	69,23
10 A 20	15,38
30 A 50	7,69
MAS DE 50	7,69

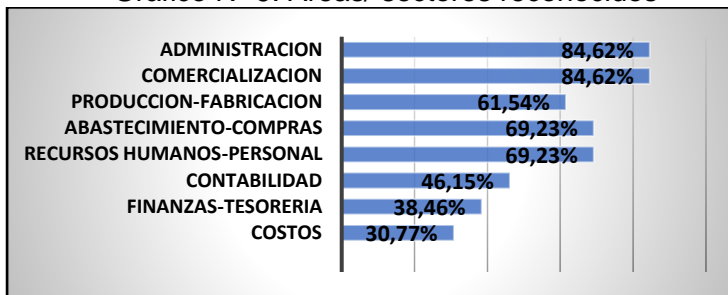


Fuente: Elaboración propia

Respuestas:

Gráfico N° 9: Áreas/ sectores reconocidos

Área/ Sector	%
Costos	30,77
Finanzas-Tesorería	38,46
Contabilidad	46,15
RRHH-Personal	69,23
Abastecimiento-	69,23
Producción-Fabricación	61,54
Comercialización	84,62
Administración	84,62



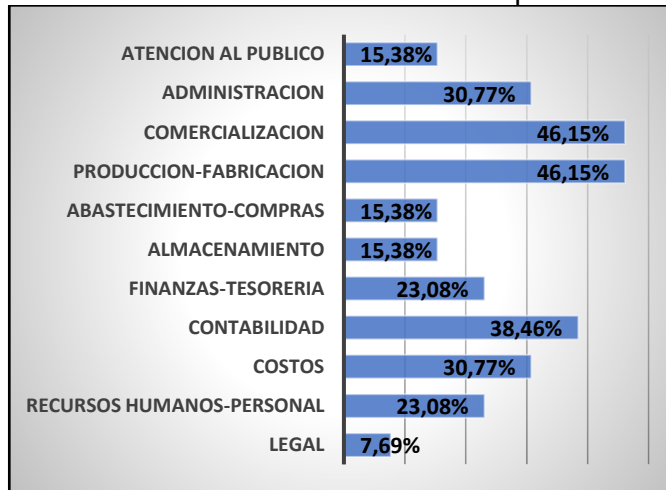
Fuente: Elaboración propia

10- Pregunta: ¿Qué áreas considera centrales o importantes en su organización?

Respuestas:

Gráfico N° 10: Áreas centrales/ importantes

Área/ Sector	%
Legal	7,69
RRHH-Personal	23,08
Costos	30,77
Contabilidad	38,46
Finanzas-Tesorería	23,08
Almacenamiento	15,38
Abastecimiento-Compras	15,38
Producción-Fabricación	46,15
Comercialización	46,15
Administración	30,77
Atención al público	15,38



Fuente. Elaboración propia

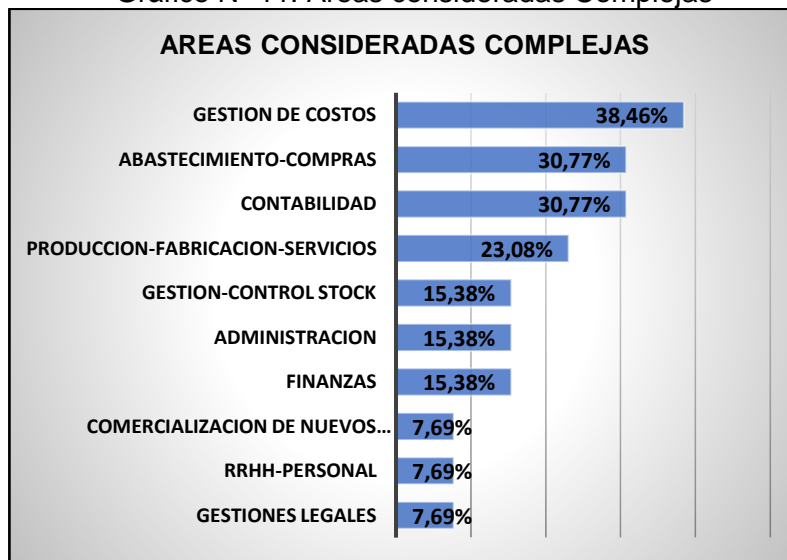


11- Pregunta: ¿Qué áreas o sectores considera más complejas?

Respuestas:

Área/ Sector	%
Gestiones legales	7,69
RRHH-Personal	7,69
Comercialización de nuevos productos	7,69
Finanzas	15,38
Administración	15,38
Gestión-control stock	15,38
Producción-fabricación-servicios	23,08
Contabilidad	30,77
Abastecimiento-compras	30,77
Gestión de costos	38,46

Gráfico N° 11: Áreas consideradas Complejas



Fuente: Elaboración propia

12-Pregunta: ¿Qué tipo de problemas surgen y con qué frecuencia?

Tabla N° 1: Problemas y frecuencia en la organización

Fallas en la correcta registración de operaciones diarias
Ineficiencia en la organización
Controles de calidad mensuales
Desafíos de logística en temporada alta de ventas
Abastecimiento
Envíos/ entregas
Fallas en la fabricación, repercuten en la comercialización
Falta de abastecimiento de indumentaria/ control de stock
Conocimiento de existencias por parte del personal
Ausencia de un sistema formal de costos
Superposición de funciones-tareas de los empleados
Correcta asignación de costos
Demoras en las compras de materiales específicos
Ausencia de una organización formalizada: organigrama-manual de misiones y funciones
Escasa registración de operaciones de ventas
Control de stock de materias primas y de productos terminados
Relacionados con el personal: error/ fallas en los turnos asignados,
Acuerdos para realizar cambios en los horarios del personal y adecuación a los horarios de médicos nuevos que se incorporan a los consultorios
Exceso de horas acumuladas en el personal que debe adiestrar a nuevos empleados incorporados
Falta de insumos por incremento en los precios-costos elevados
La actividad financiera requiere de conocimientos y habilidades

Fuente: Elaboración Propia.

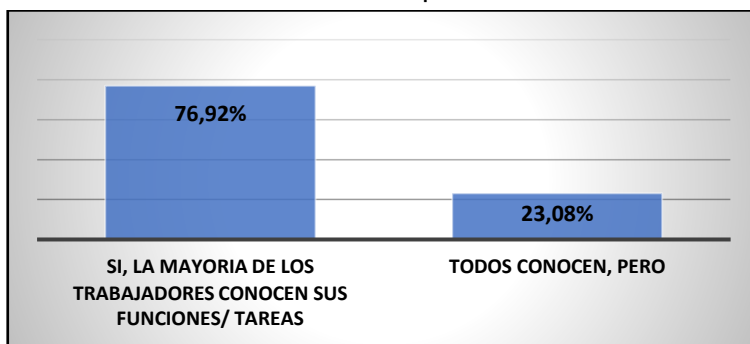


13- Pregunta: ¿Los trabajadores conocen sus funciones específicas?

Gráfico N° 12: Conocimiento de los trabajadores de funciones específicas

Respuestas:

Opciones	%
Sí, la mayoría de los trabajadores	76,92
Todos conocen, pero...	23,08
Conocen solo los jefes	0,00
No las conocen	0,00



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 2: Comentarios sobre alternativa 2 (23,08%)

Sí. en ocasiones tienen olvidos-desconocimiento
Sí. pero al no haber una asignación fija para cada empleado, se superponen las funciones/ tareas
Sí. se requiere de tiempo para que los nuevos empleados alcancen la capacitación necesaria/ requerida

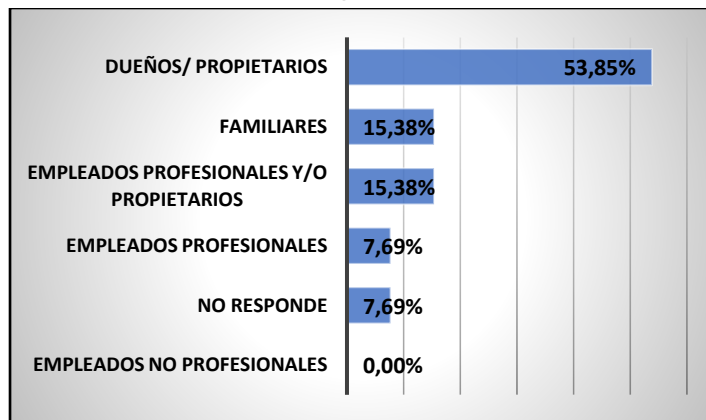
Fuente: Elaboración Propia

14- Pregunta: Las áreas que considera más importantes, están a cargo de:

Respuestas:

Gráfico N° 13: Responsables de las áreas

Opciones	%
No responde	7,69
Empleados no profesionales	0,00
Empleados profesionales	7,69
Empleados profesionales y/o propietarios	15,38
Familiares	15,38
Dueños/ propietarios	53,85



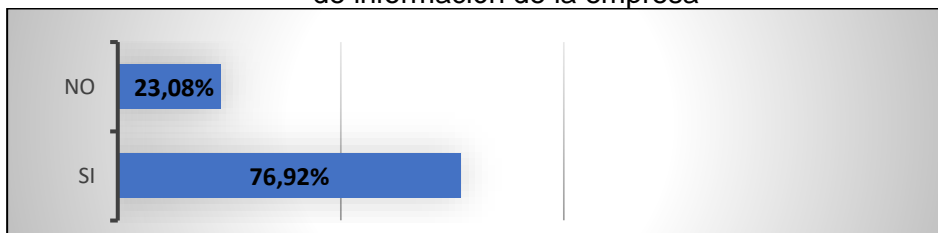
Fuente. Elaboración propia.

15- Pregunta: ¿Conoce los diferentes sistemas de información que existen en su empresa u organización?

Gráfico N° 14: Conocimiento de los sistemas de información de la empresa

Respuestas:

Opciones	%
SI	76,92
NO	23,08



Fuente. Elaboración propia.



Algunos de los que responden afirmativamente efectúan especificaciones:

Tabla N° 3: Sistemas de información nombrados por los informantes

Información contable, gestión de stock
Información de gestión de producción/ ERP para la administración
Gestión de inventarios/ de comercialización por plataforma whatsapp-instagram
Control de stock: remitos-cantidades
Laboral: sueldo / fiscal (monotributo-tasa de comercio)
Información fiscal para impuestos nacionales, provinciales, municipales
Contable/ financiero/ personal-RR.HH./ planificación-objetivos/ comunicación al personal de los objetivos
Sistema Bejerman: contabilidad/ gestión

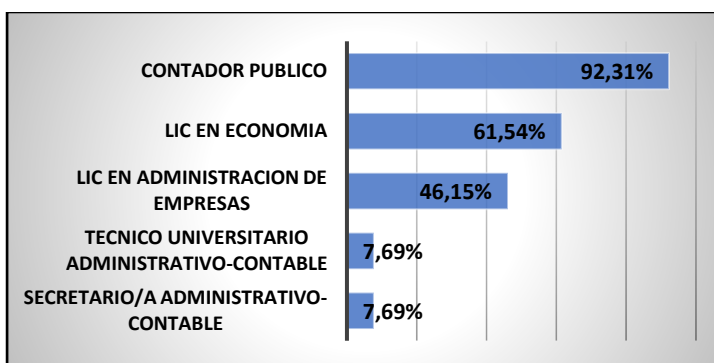
Fuente: Elaboración Propia.

16- Pregunta: ¿Qué tipo de profesionales en ciencias económicas conoce?

Respuestas:

Elecciones	%
Secretario/a administrativo-contable	7,69
Técnico Universitario administrativo-contable	7,69
Lic en administración de empresas	46,15
Lic en economía	61,54
Contador público	92,31

Gráfico N° 15: Profesiones en Cs.Ec. reconocidas



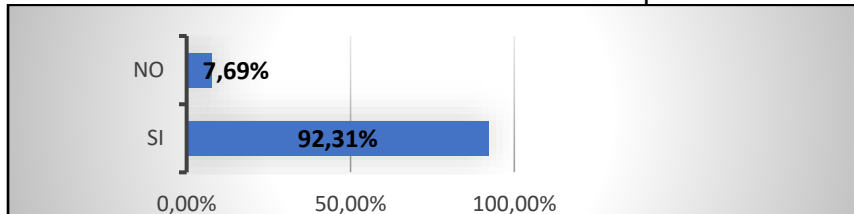
Fuente: Elaboración propia.

17- Pregunta: ¿Reconoce los servicios que pueden prestar cada uno de ellos? ¿Puede nombrarlos?

Respuestas:

Opciones	%
SI	92,31
NO	7,69

Gráfico N° 16: Conocimiento de los servicios profesionales



Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4: Especificación de los servicios profesionales

Análisis de balance, sueldos, gestión de negocios, trámites fiscales/ impositivos
Contabilidad de la empresa, impuestos, inscripciones, resguardo de documento, contactos con proveedores y clientes
contabilidad/ análisis financiero/ planificación fiscal

Contador público: gestión contable, costos, fiscal Lic en economía: análisis de mercado, estrategias de crecimiento
Liquidación de sueldos, iva compras/ ventas
Contador público: sueldos, servicios contables, impositivos, habilitaciones
Contabilidad de la empresa, impuestos, sueldos
Contador público: sueldos/ impuestos/ contabilidad-balance/ asesoría Lic en administración: planificación/ organización/ dirección/ gestión de personal/ soluciones-estrategias. Lic en economía: estudio de mercado/ inversiones
Contabilidad/ auditoría/ estados financieros/ obligaciones fiscales
Contador público: facturación/ sueldos/ contabilidad-elaboración eecc/ ddjj impuestos Lic en administración: planificación/ organización/ dirección/ objetivos cp. y lp/ gestión de compras/ RR.HH.-personal / solución a problemas de la organización
Administración-elaboración-presentación-análisis de información financiera: para toma de decisiones y control de la organización

Fuente: Elaboración propia

18- Pregunta: Considera que los servicios que pueden prestar los profesionales en ciencias económicas son adecuados y pertinentes para su empresa/ organización? ¿Por qué?

Respuestas: Todos responden afirmativamente.

Tabla N° 5: Comentarios sobre los servicios profesionales

Para mejorar la estructura de la empresa y tomar decisiones necesarias para corregir los problemas actuales.
Ayudan en la gestión financiera/ cumplimiento fiscal.
Proporcionan las herramientas para la gestión financiera y comercial eficiente
Sueldos: para conocer cuánto trabajó el empleado y monto a pagar IVA: conocer monto de compras, de pagos, de deudas a pagar.
Tenemos una contadora que presta servicios impositivos. los servicios serían pertinentes para la organización interna de la empresa y formalización de las operaciones.
Es imprescindible para sueldos, impuestos-declaraciones juradas.
Favorecen la organización de la empresa: administrativa-contable-legal.
son profesionales capacitados para solucionar y brindar herramientas contables
Los servicios profesionales dan mayor seguridad a la organización: en cuanto a mayor eficiencia, rentabilidad, optimización en el uso de recursos
Los servicios de profesionales en ciencias económicas son adecuados y necesarios en todas las organizaciones: contabilidad, impuestos, personal-sueldos/ dirección/ organización/ metas a corto plazo y largo plazo para alcanzar objetivos.
Los servicios de profesionales en ciencias económicas son importantes: brindan información patrimonial-económica-financiera de la organización y permiten tomar decisiones

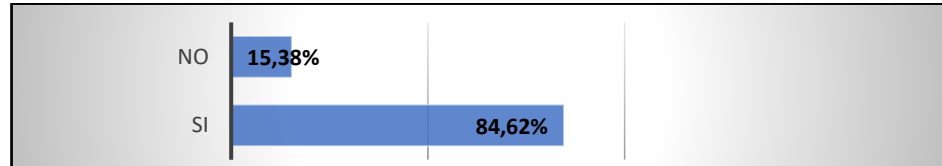
Fuente: elaboración propia

19- Preguntas: ¿Su empresa posee profesionales en ciencias económicas contratados?

Gráfico N° 17: Proporción de empresas que contratan Profesionales en ciencias económicas

Respuestas:

Opciones	%
SI	84,62
NO	15,38



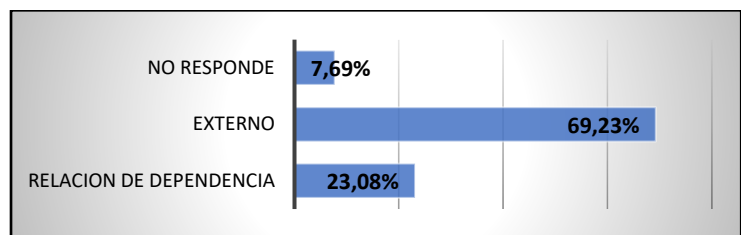
Fuente: Elaboración propia.

¿En qué modalidad?

Respuestas:

Opciones	%
Relación de dependencia	15,38%
Externo	61,54%
No responde	23,08%

Gráfico N° 18: Modalidades de Contratación



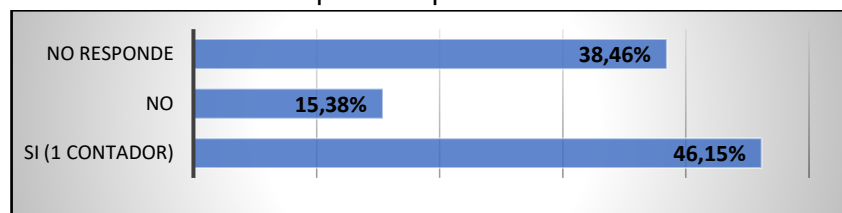
Fuente. Elaboración propia.

¿Estaría dispuesto a contratarlo?

Respuestas:

Elecciones	%
Si	46,15
No	15,38
No responde	38,46

Gráfico N° 19: Disposición para Contratar Profesionales



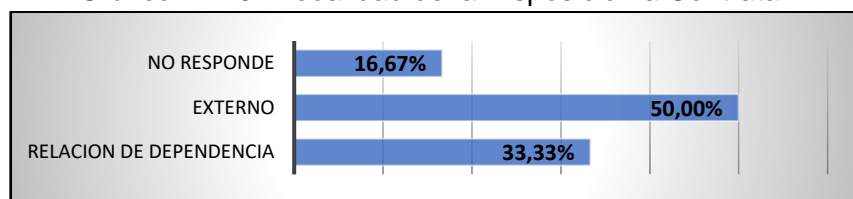
Fuente: Elaboración propia.

¿En qué modalidad de contratación? Sobre el 46,15% de la pregunta anterior

Respuestas:

Opciones	%
Relación de dependencia	33,33
Externo	50,00
No responde	16,67

Gráfico N° 20: Modalidad de la Disposición a Contratar



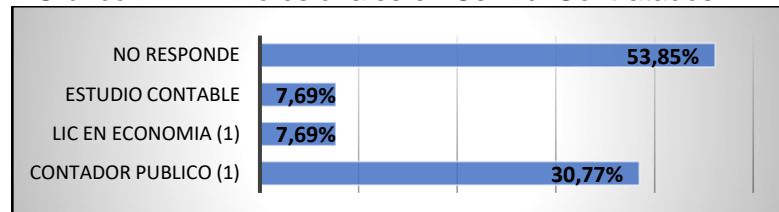
Fuente: Elaboración propia.

¿Cuántos y de que profesión?

Respuestas:

Profesiones de Cs. Ec.	%
Contador público (1)	30,77
Lic en economía (1)	7,69
Estudio contable	7,69
No responde	53,85

Gráfico N° 21: Profesionales en Cs. Ec. Contratados



Fuente: Elaboración propia.

20- Pregunta: ¿En caso que los profesionales contratados o a contratar sean internos, qué funciones tienen asignadas o le asignarían y en qué sector de la organización?

Respuestas:

Tabla Nº 6: Funciones/ sectores asignados o a asignar a profesionales internos

Contabilidad/ costos/ en departamento financiero
Sector contable: liquidación de sueldos, confección libros de contabilidad, liquidación de impuestos, gestiones tributarias, etc.
Encargado del área administrativa-contable: liquidaciones pertinentes, contabilidad, asesoramiento en costos
Encargado de contabilidad/ finanzas
Que sea parte de la empresa y realice todas las actividades que se derivan al estudio contable externo
Contabilidad de la organización

Fuente: Elaboración propia.

21- Pregunta: En caso que los profesionales contratados o a contratar sean externos, ¿qué servicios demandaría y en qué sector de la organización serían necesarios esos servicios?

Respuestas:

Tabla Nº 7 Funciones/ sectores asignados o a asignar a profesionales externos

Para registrar las operaciones que se realizan en la empresa, determinar los costos de producción para saber el rendimiento y la rotación del stock
Asesoría fiscal/ planificación financiera estratégica/ en departamento financiero
En contabilidad: auditoría contable finanzas: asesoría fiscal
En contabilidad/ gestión de stock
Sector contable: liquidación de sueldos, confección libros de contabilidad, liquidación de impuestos, gestiones tributarias
Lic en administración: en área de RR.HH. para formalizar manual de la organización
En el área contable para las tareas relacionadas con la contabilidad
Asesoría estrategias financiera/ contable, presupuesto financiero, control financiero, contabilidad/ registros
Contabilidad/ control de operaciones económicas-financieras de la organización

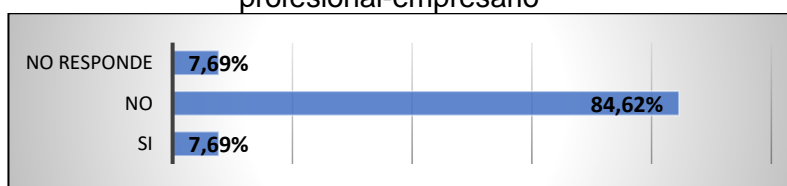
Fuente: Elaboración propia.

22- Pregunta: ¿Considera que el vínculo y los canales de comunicación, entre los profesionales y su empresa presentan interferencias o dificultades que los tornan ineficientes?

Respuestas:

Gráfico Nº 22: Dificultades/interferencia del vínculo profesional-empresario

Opciones	%
Si	7,69
No	84,62
No responde	7,69



Fuente: Elaboración propia.



Tabla N° 8 Comentarios de la inexistencia de dificultades/interferencias

No: porque existe un ambiente laboral excelente
No: porque existen buenos canales de comunicación que evitan o solucionan posibles conflictos, las secretarias ayudan en la solución y coordinación con los profesionales médicos, un profesional psicólogo colabora en la mediación si es necesario

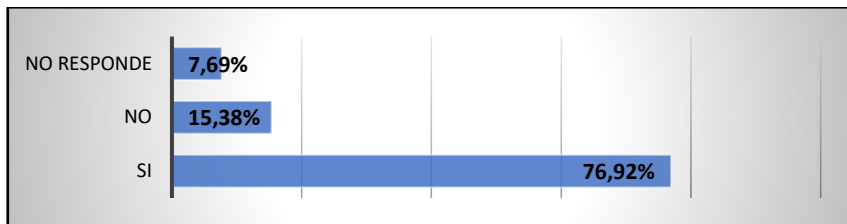
Fuente: Elaboración propia.

23- Pregunta: ¿Considera adecuados los servicios prestados por los profesionales en ciencias económicas para su empresa/ organización?

Respuestas:

Gráfico N° 23: Grado de Adecuación de los servicios

Opciones	%
Si	76,92
No	15,38
No responde	7,69



Fuente: Elaboración propia

¿Por qué?

Respuestas:

Tabla N° 9: Comentarios sobre el grado de adecuación de los servicios

Brinda a la empresa la información necesaria para la toma de decisiones para su nivel de actividad, y de esa manera contribuye a lograr el optimo rendimiento de la actividad
Por la expertice en lo relacionado con su profesión
Elaboran/ brindan información-conocimiento de la situación patrimonial-financiera de la organización, facilitan toma de decisiones

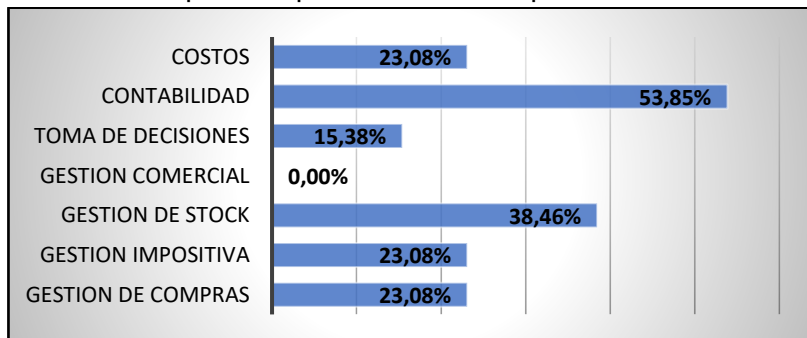
Fuente: Elaboración propia.

¿En qué área considera que no se encuentran preparados o deberían recibir o profundizar su capacitación?

Respuestas:

Gráfico N° 24: Áreas de Capacitación/ profundización requeridas para los servicios profesionales

Opciones	%
Gestión de compras	23,08
Gestión impositiva	23,08
Gestión de stock	38,46
Gestión comercial	0,00
Toma de decisiones	15,38
Contabilidad	53,85
Costos	23,08



Fuente: Elaboración propia.



Análisis de la información primaria obtenida en las entrevistas preliminares

El análisis de las entrevistas semiestructuradas permitió caracterizar el perfil de las organizaciones participantes, su estructura jurídica y familiar, antigüedad, actividad principal, tamaño, localización y sectores reconocidos como relevantes. Asimismo, se exploraron las áreas de mayor complejidad, los problemas recurrentes, el nivel de conocimiento de funciones del personal, el uso de sistemas de información y la vinculación con profesionales en ciencias económicas.

Los hallazgos ofrecen una visión integral de la dinámica interna de las empresas, sus principales desafíos y la valoración que otorgan a los servicios profesionales.

La mayoría de los entrevistados fueron propietarios (61,54%) según el Gráfico N° 1, aportando información desde la conducción estratégica de las empresas.

Predomina la forma jurídica de sociedades de responsabilidad limitada (38,46%) y sociedades anónimas (30,77%), según el Gráfico N° 2, aunque también existen estructuras unipersonales.

Un rasgo central es el carácter familiar de gran parte de las organizaciones (69,23%), según el Gráfico N° 3, lo cual introduce dinámicas propias de la familia en la gestión. Más de la mitad de las empresas

tienen más de 15 años de antigüedad (53,85%) (Gráfico N° 4).

La localización se concentra principalmente en Posadas (61,54%) y en el interior provincial (38,46%) (Gráfico N° 5).

La actividad principal declarada es la fabricación (61,54%), seguida de comercialización (30,77%) y servicios (7,69%) (Gráfico N° 6).

Sin embargo, el sector económico predominante es comercio (69,23%), seguido por industria (15,38%) y servicios (15,38%) (Gráfico N° 7).

Esto sugiere que muchas organizaciones complementan producción con comercialización directa.

El tamaño de las empresas indica predominio de pequeñas unidades (1 a 10 empleados) (69,23%) (Gráfico N° 8).

Las funciones más reconocidas son Comercialización y Administración (84,62%), seguidas de Producción-Fabricación (61,54%) y Recursos Humanos /Abastecimiento (69,23%) (Gráfico N° 9).

Las áreas centrales según los entrevistados son Producción-Fabricación y Comercialización (46,15%), seguidas de Contabilidad (38,46%) (Gráfico N° 10).

En cuanto a complejidad percibida, Gestión de Costos (38,46%), Contabilidad (30,77%) y Abastecimiento-Compras (30,77%) se destacan como las más complejas (Gráfico N° 11).

Se identificaron dificultades recurrentes relacionadas con: Gestión y control de operaciones, fallas en registración y ausencia de sistema formal de costos.

Formalización organizativa, carencia de organigramas y manuales de funciones. Logística y abastecimiento, demoras en compras y problemas de stock. Gestión del personal, sobrecarga y necesidad de capacitación.

Desafíos financieros, complejidad contable y de costos (Tabla N° 1).

El personal conoce sus funciones (76,92%), mientras que un 23,08% las conoce

parcialmente (Gráfico N° 12 y Tabla N° 2).

La supervisión de áreas críticas recae principalmente en los propietarios (53,85%), familiares (15,38%) y empleados profesionales y/o propietarios (15,38%) (Gráfico N° 13).

Un 76,92% de las empresas reconoce contar con sistemas de información (Gráfico N° 14), que abarcan contabilidad, finanzas, gestión de stock, producción y comercialización (Tabla N° 3).

El contador público es la profesión más reconocida por los entrevistados (92,31%),

seguido por licenciados en economía (61,54%) y licenciados en administración de empresas (46,15%) (Gráfico N° 15).

La mayoría identifica correctamente los servicios que cada profesional puede prestar (92,31%) (Gráfico N° 16 y Tabla N° 4), incluyendo funciones contables, impositivas y de planificación.

Todos los participantes consideran que los servicios profesionales son pertinentes y adecuados para sus organizaciones (Tabla N° 5), destacando su contribución a la gestión financiera, la toma de decisiones y la organización administrativa.

Sin embargo, solo tres de los entrevistados hicieron referencia explícita a incumbencias exclusivas del Licenciado en Administración, centradas principalmente en planificación, organización y gestión de recursos humanos.

Esto evidencia un reconocimiento más limitado de las competencias específicas de esta profesión en comparación con el contador público o el licenciado en economía.

Una interpretación posible es que la labor del licenciado en administración, orientada a la planificación, organización y gestión y control, resulta menos tangible o visible que la labor del contador, cuyo trabajo se refleja en documentos formales (balances, declaraciones impositivas) o que la del economista, asociada al análisis de mercado e inversiones.



Esta situación puede reflejar tanto una subvaloración de las incumbencias administrativas en el imaginario empresarial, como también una mayor externalización de las tareas contables e impositivas, lo que refuerza la centralidad del contador público en el discurso de los entrevistados.

En este sentido, los resultados invitan a reflexionar sobre la necesidad de revalorizar y comunicar con mayor claridad las competencias del licenciado en administración, ya que su aporte estratégico en la planificación y dirección organizacional resulta fundamental para la sustentabilidad y el desarrollo a largo plazo de las empresas.

El 84,62% de las empresas posee profesionales contratados preferentemente externos (61,54%) (Gráfico N° 17) y (Gráfico N° 18).

La disposición futura a contratar muestra nuevamente preferencia por la modalidad externa (50%) sobre relación de dependencia (33,33%) (Gráficos N° 19 y 20).

El perfil demandado prioriza contadores públicos (30,77%), seguidos por licenciados en economía (7,69%) y estudios contables (7,69%) (Gráfico N° 21).

Las funciones de los profesionales internos se concentran en tareas operativas contables, costos y liquidación de sueldos

(Tabla N° 6), mientras que los externos desempeñan roles estratégicos y de asesoría (Tabla N° 7).

El 84,62% no percibe interferencias en la comunicación con profesionales (Gráfico N° 22 y Tabla N° 8).

El 76,92% considera que los servicios profesionales son adecuados para la organización (Gráfico N° 23, Tabla N° 9).

Se identifican como prioritarias: contabilidad (53,85%), gestión de stock (38,46%), gestión impositiva y de costos (23,08% cada una) y gestión de compras (23,08%) (Gráfico N° 24).

Se observa consenso sobre la relevancia de las áreas productivas y comerciales, y sobre la utilidad de los profesionales en ciencias económicas.

Divergen las empresas en formalización organizativa, claridad en funciones y modalidad de contratación, reflejando diferencias entre empresas más profesionalizadas y aquellas con dinámica familiar predominante.

Las empresas estudiadas son en su mayoría pequeñas, familiares, consolidadas y concentradas en fabricación y comercio.

Las áreas centrales son producción y comercialización, con complejidades en costos, contabilidad y logística.

El personal cuenta con conocimiento general de sus funciones, aunque con



ciertas limitaciones por falta de formalización organizativa.

Los profesionales en ciencias económicas son altamente valorados, especialmente en contabilidad, finanzas y fiscalidad, con predominio de contratación externa.

Las necesidades de capacitación se concentran en contabilidad, gestión de stock y costos, reflejando los principales desafíos de gestión de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Importancia de los profesionales en ciencias económicas en las MiPyMes de Misiones

El estudio evidencia que los profesionales en ciencias económicas cumplen un rol clave en la gestión de las pequeñas y medianas empresas de la provincia.

La presencia mayoritaria de contadores públicos (92,31%) refleja la alta demanda de competencias contables, fiscales y financieras, mientras que los licenciados en economía y administración son menos reconocidos, lo que indica un margen de mejora en la visibilización de sus competencias estratégicas y organizacionales.

La pertinencia de los servicios profesionales es ampliamente reconocida por los empresarios, quienes destacan su utilidad en la toma de decisiones, optimización de recursos y gestión patrimonial, reafirmando la relevancia del vínculo profesional-

empresarial para la mejora de la eficiencia operativa y estratégica.

Modalidad de vinculación y diferenciación de funciones

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas prefiere contratar profesionales de manera externa, ya sea mediante consultorías independientes o estudios contables (61,54%), frente a la incorporación bajo relación de dependencia (15,38%).

Esta tendencia refleja una búsqueda de flexibilidad y especialización según necesidades puntuales. Se observa una clara diferenciación entre los roles de los profesionales internos y externos: los internos se enfocan en tareas operativas como contabilidad, costos, liquidación de sueldos y cumplimiento fiscal, mientras que los externos desempeñan un papel más estratégico, abarcando auditoría, control presupuestario y asesoramiento en planificación financiera.

Esta distribución sugiere que, aunque las MiPyMes reconocen la importancia de contar con asesoramiento profesional, todavía existe un enfoque predominante en las funciones tradicionales y operativas.

Estructura y características organizativas de las empresas

La investigación revela que la mayoría de las empresas encuestadas son de pequeña escala, familiares y con larga trayectoria (más de 15 años), predominando



sociedades de responsabilidad limitada y unipersonales.

La concentración de responsabilidades estratégicas en los propietarios y familiares refleja la influencia de la dinámica familiar en la gestión, lo que puede favorecer la cohesión interna, pero limitar la profesionalización y sucesión generacional.

Las áreas operativas de producción, comercialización y administración son percibidas como prioritarias, mientras que las funciones de control financiero, contabilidad y costos, aunque críticas, presentan menor visibilidad, lo que evidencia la necesidad de reforzar la comprensión y el manejo de estas áreas clave.

Desafíos en la gestión empresarial

El análisis de las entrevistas semiestructuradas identifica problemas recurrentes vinculados con la gestión de operaciones, control financiero, logística, administración de personal y formalización organizativa.

La falta de organigramas, manuales de funciones y sistemas estandarizados provoca superposición de tareas y errores operativos.

Asimismo, la complejidad percibida en áreas de costos, contabilidad y abastecimiento subraya la necesidad de contar con profesionales especializados y procesos formales que apoyen la toma de

decisiones estratégicas y la eficiencia organizativa.

Sistemas de información y adopción tecnológica

Aunque la mayoría de los empleados conoce los sistemas de información existentes en la empresa, se identifican brechas en capacitación y centralización de datos.

La coexistencia de herramientas formales (ERP, contabilidad) y plataformas más flexibles (redes sociales, sistemas propios) evidencia adaptación tecnológica, pero plantea desafíos de integración y eficiencia en la gestión de información.

Esto sugiere que la capacitación y estandarización de sistemas podrían mejorar la productividad y la toma de decisiones.

Percepción y valorización de los servicios profesionales

La investigación confirma un alto reconocimiento de los profesionales en ciencias económicas, pero con menor claridad sobre el rol del licenciado en administración.

La percepción positiva se centra en el aporte al control financiero, la planificación estratégica y la optimización de recursos.

Los empresarios consideran que los servicios ofrecidos son pertinentes, aunque identifican áreas de mejora en contabilidad, gestión de stock, costos, compras y gestión impositiva.

Esto evidencia una oportunidad para fortalecer la especialización de los profesionales y alinear sus competencias con las necesidades concretas de las MiPyMes.

Implicancias académicas y propuestas de mejora

Los hallazgos de la investigación permiten proponer acciones concretas para la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones: orientar la formación profesional hacia la gestión integral de MiPyMes, reforzar competencias en contabilidad, costos, planificación estratégica y gestión logística, e incorporar la experiencia práctica en la enseñanza-aprendizaje.

Además, se sugiere optimizar los canales de comunicación entre profesionales y empresarios, formalizar roles y funciones, y promover la diversificación de perfiles profesionales según las necesidades organizativas.

Estas medidas no solo mejorarían la eficiencia y productividad de las empresas, sino que también incrementarían la demanda y valoración de los servicios profesionales, fortaleciendo el vínculo universidad-empresa.

Oportunidades y desafíos para potenciar el rol del Licenciado en Administración

Si bien los contadores públicos y licenciados en economía son ampliamente reconocidos, los Licenciados en

Administración (LA) presentan un menor nivel de visibilidad y comprensión por parte de los empresarios. Solo el 46,15% de los entrevistados identifica correctamente a los LA y apenas el 23,08% menciona sus incumbencias específicas, principalmente vinculadas a planificación, organización y gestión de recursos humanos.

Esto indica una oportunidad significativa para reforzar el rol estratégico de los LA y visibilizar sus aportes en la optimización de procesos, liderazgo organizativo y desarrollo de la estructura administrativa.

Los LA son percibidos mayoritariamente como profesionales orientados a la planificación y gestión interna, pero su contribución en la toma de decisiones estratégicas, optimización de recursos y mejora de procesos operativos aún es poco reconocida.

Su incorporación podría aportar valor agregado en áreas críticas como formalización organizativa, diseño de procesos, gestión del capital humano y coordinación interdepartamental.

La investigación evidencia que, aunque los LA poseen competencias adecuadas para intervenir en múltiples niveles organizativos, su participación actual está subutilizada en comparación con contadores y economistas.

La mayoría de las empresas prefiere vincular profesionales externos, incluyendo



LA, mediante consultorías o servicios independientes.

Esto sugiere que, para que los LA incrementen su protagonismo, es necesario no solo difundir sus competencias, sino también ofrecer modalidades de vinculación flexibles y adaptadas a la dinámica de las pequeñas empresas.

La especialización en gestión de MiPyMes y la capacidad de ofrecer asesoramiento integral podrían fortalecer la aceptación y demanda de estos profesionales.

El estudio revela que, si bien los LA podrían contribuir significativamente a la eficiencia y productividad de las empresas, existe un desconocimiento generalizado sobre su perfil y funciones. Esto limita su participación efectiva en la toma de decisiones estratégicas y en la mejora de procesos organizativos.

La capacitación empresarial sobre las incumbencias del LA y la promoción de casos de éxito podrían ayudar a consolidar su imagen como profesionales estratégicos.

Los hallazgos sugieren la necesidad de orientar la formación de los LA hacia la gestión integral de MiPyMes, fortaleciendo competencias en planificación estratégica, gestión de recursos humanos, control de procesos y liderazgo organizacional.

Asimismo, se recomienda que la Facultad de Ciencias Económicas integre experiencias prácticas que reflejen los desafíos reales de las empresas,

promoviendo la adaptación de los servicios profesionales a necesidades concretas y mejorando la articulación universidad-empresa.

Este enfoque permitiría que los LA incrementen su visibilidad, aporten valor estratégico y contribuyan de manera más efectiva a la profesionalización de las MiPyMes.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- BARLETTA, F. (2018). Las PyMEs en Argentina: problemas estructurales y políticas públicas. *Revista CEPAL*, (126), 91-110.
- BERGER, S. y GUILLÉN, M. (2004). *Globalization and institutions: Redefining the rules of the economic game*. MIT Press.
- BUNGE, MARIO (1993). *La Ciencia, su método y su filosofía*. Ediciones Siglo Veinte, Buenos Aires.
- CHIAVENATO, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ, V.; BARLETTA, F. (2020). Formación profesional y desafíos de las PyMEs en Argentina. *Revista de Ciencias Económicas*, 37(2), 45-62.
- FERRARO, C. (2012). *Las políticas de apoyo a las PyMEs en América Latina*. CEPAL.
- FERRARO, C. y STUMPO, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PyMEs en América Latina*. CEPAL.
- GONZÁLEZ, L. (2016). El rol del contador en la gestión de las PyMEs argentinas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 35-50.
- FOWLER NEWTON, E. (2014). *Contabilidad Superior- Tomos I y II* - Editorial La. Ley, Buenos Aires.



- GILLI, J.J. (2007). Diseño Organizativo, Estructura y Procesos. Ediciones Granica.
- GIMENEZ, J. C. (1995). Costos para Empresarios. Macchi Grupo Editor S.A.
- GOMEZ FULAO, J.C.; MAGDALENA, F G. y Colaboradores. (2000). Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos. Ediciones Macchi, Argentina.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R.; FERNANDEZ COLLADO C.; BAPTISTA, L.M. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill México.
- KLIMOVSKY G.; HIDALGO C. (1998). La Inexplicable Sociedad-Cuestiones de epistemología de las ciencias sociales. AZ Editora. Argentina.
- KLIMOVSKY, G. (1997). Las Desventuras del Conocimiento Científico. Una introducción a la Epistemología. AZ Editora. 3ra. Edición Marzo de 1997. Argentina.
- LEY Nº 20488 (1973). Ejercicio de las Profesionales de Ciencias Económicas en el Territorio de la Nación Argentina. Boletín Oficial, Buenos Aires, 27/05/1973.
- LEY Nº 34 (Antes Decreto Ley Nro.1251/80). Ejercicio de las Profesionales de Ciencias Económicas en el ámbito de la Provincia de Misiones.
- MARRADI, A.; ARCHENTI, N.; PIOVANI, J.I. (2012). Metodología de las Ciencias Sociales. Editorial CENGAGE Learning. Buenos Aires. 2da. Edición.
- MINTZBERG, H. (2003). El proceso de la estrategia. Prentice Hall.
- OSTENGO, H.C. (2006). Control de Gestión, Guía para graduados Profesionales. Osmar D. Buyatti.
- PAHLEN ACUÑA, R.; FRONTI DE GARCÍA, L.y Otros. (2017). Contabilidad Pasado, Presente y Futuro. Editorial La Ley. Argentina.
- PETTI, A.M. (2016). Entes Pequeños y Medianos. RT 41-42. Osmar D. Buyatti.
- PUNGITORE, J.L. (1994 y posteriores). Sistemas Administrativos y control interno. Ediciones Club de Estudio S.R.L.
- PRIOTTO, H.C. (2004). Sistema de Información Contable. Ediciones Eudecor.
- RESOLUCIONES TÉCNICAS - Normas Profesionales.
- SHAMBLIN, J.E. STEVENS, J.T., JUNIOR, J.R. (1982) "Investigación de Operaciones. Un Enfoque Fundamental". Editorial Mc Graw-Hill. España.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPyME) (2022). "Informe anual sobre las MiPyMEs en Argentina". Ministerio de Desarrollo Productivo.
- TÜNNERMANN BERNHEIM, C. (2008). "La universidad en la sociedad del conocimiento". Editorial Universitaria.
- VAZQUEZ, J.C. (1992) "Costos". 2da Edición Corregida.
- VOLPENTESTA, J.R. (1993 y posteriores). "Estudio de Sistemas de información para la Administración". Editorial Osmar D. Buyatti.



EXPERIENCIA DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL E INTERNACIONAL PARA LA INVESTIGACIÓN APLICADA: CASO UTEQ (ECUADOR) – UNaM (ARGENTINA)

EXPERIENCE OF INTER-INSTITUTIONAL AND INTERNATIONAL COOPERATION FOR APPLIED RESEARCH: THE CASE OF UTEQ (ECUADOR) – UNaM (ARGENTINA)

Área: Temas generales Cooperación internacional para la investigación aplicada en administración.

MONGE GARCÍA Marcelo Geovanny

mmongeg@uteq.edu.ec

VERA VALDIVIEZO Nivaldo A.

nvera@uteq.edu.ec

GUIDEK Roberto César

roberto.guidek@fce.unam.edu.ar

MICHALUS Juan Carlos

michalus@fio.unam.edu.ar

MORA CARPIO Wendy Tamara

wmorac@uteq.edu.ec

ROFFÉ Mariano Andrés

mariano.roffe@fce.unam.edu.ar

DOMÍNGUEZ Guillermo Alfonso

guillermo.dominguez@fce.unam.edu.ar

Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones

RESUMEN

En el actual contexto latinoamericano, la cooperación interinstitucional e internacional se ha convertido en una herramienta estratégica para la producción de conocimiento pertinente y el fortalecimiento de capacidades científicas.

Este artículo tiene como objetivo principal: sistematizar y analizar una experiencia concreta de cooperación académica Sur-Sur entre la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), de Ecuador, y la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), de Argentina.

A través de un proyecto binacional de investigación aplicada orientado a evaluar la calidad del servicio en empresas comerciales, se consolidó una alianza que trascendió los resultados técnicos, enfocándose en los aprendizajes

generados durante el proceso de articulación institucional.

La metodología empleada fue cualitativa, basada en la sistematización de experiencias, mediante entrevistas, documentos institucionales y observación participativa.

El análisis se estructuró en cuatro etapas: génesis de la idea, construcción de la cooperación, implementación del proyecto y evaluación de impactos. Los principales resultados evidencian el valor del compromiso académico, la planificación colaborativa, y la resiliencia organizativa frente a desafíos institucionales.

Se concluye que la cooperación universitaria, cuando se basa en confianza mutua, liderazgo compartido y objetivos comunes, puede fortalecer la investigación aplicada y aportar significativamente al desarrollo regional.



Palabras clave: Cooperación interinstitucional e internacional; Universidades latinoamericanas; Cooperación Sur-Sur; Internacionalización académica.

SUMMARY

In the current Latin American context, interinstitutional and international cooperation has become a strategic tool for the production of relevant knowledge and the strengthening of scientific capacities.

The main objective of this article is to systematize and analyze a specific experience of South-South academic cooperation between the Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ) in Ecuador and the Universidad Nacional de Misiones (UNaM) in Argentina.

Through a binational applied research project aimed at evaluating service quality in commercial companies, a partnership was consolidated that transcended technical results, focusing on the lessons learned during the institutional coordination process.

The methodology employed was qualitative, based on the systematization of experiences through interviews, institutional documents, and participatory observation.

The analysis was structured in four stages: genesis of the idea, construction of cooperation, project implementation, and impact evaluation.

The main results demonstrate the value of academic commitment, collaborative

planning, and organizational resilience in the face of institutional challenges.

It is concluded that university cooperation, when based on mutual trust, shared leadership, and common goals, can strengthen applied research and contribute significantly to regional development.

Keywords: Interinstitutional and international cooperation; Latin American universities; South-South cooperation; academic internationalization.

INTRODUCCIÓN

La cooperación interinstitucional se ha consolidado como una estrategia clave para la producción de conocimiento científico y tecnológico en el siglo XXI (Parra y Lombana, 2020).

En un mundo globalizado, interconectado y con problemáticas comunes, las universidades han comenzado a ampliar sus horizontes más allá de los límites nacionales, reconociendo que la colaboración académica no solo permite sumar capacidades y recursos, sino también enriquecer las perspectivas teóricas, metodológicas y culturales en los procesos de investigación (Steinberg, 2020).

En América Latina, este tipo de colaboración ha adquirido especial relevancia en los últimos años, dado que muchas universidades

comparten desafíos similares en cuanto a la escasez de recursos, la necesidad de fortalecer la investigación aplicada, y el compromiso con el desarrollo social y territorial (Quiroga y Ferrucho, 2021).

En este contexto, la internacionalización de la educación superior ya no se limita a la movilidad estudiantil o docente, sino que se expresa con fuerza en el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación aplicada, vinculados a necesidades locales (Cedeño et al., 2021).

Así, la cooperación Sur-Sur entre instituciones latinoamericanas ha comenzado a tomar protagonismo, demostrando que es posible generar ciencia pertinente, crítica y comprometida desde y para la región (Lechini, 2022; Malacalza, 2020).

Estas iniciativas, lejos de replicar modelos impuestos desde centros académicos del Norte, surgen de una lógica de reciprocidad, horizontalidad y construcción colectiva del conocimiento (Brun, 2021).

Este artículo presenta la sistematización de una experiencia concreta de cooperación interinstitucional para la investigación aplicada, desarrollada entre la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), de Ecuador, y la Universidad Nacional de

Misiones (UNaM), de Argentina. Ambas instituciones, de carácter público, se articularon en torno al diseño y ejecución de un proyecto multicéntrico orientado a evaluar y fortalecer la calidad del servicio en empresas comerciales de dos ciudades intermedias: Quevedo y Posadas.

Más allá de los resultados empíricos del estudio —que incluyen análisis comparativos, diagnósticos locales y propuestas de mejora para el sector comercial—, esta experiencia representó una oportunidad para consolidar una red académica binacional y construir capacidades científicas compartidas.

La alianza entre UTEQ y UNaM no fue producto del azar ni de una política institucional impuesta, sino el resultado de una construcción progresiva basada en intereses comunes, confianza mutua, y una clara convicción sobre el valor de la investigación como herramienta para el desarrollo.

Esta cooperación surgió desde las bases académicas: docentes-investigadores con trayectorias en gestión empresarial, economía, administración pública y análisis de calidad, que encontraron en sus respectivas realidades locales problemas similares y posibilidades complementarias para abordarlos.

A partir de ello, se planteó la posibilidad de llevar adelante un estudio comparativo que no solo produjera datos relevantes, sino



que también aportara soluciones concretas a problemáticas territoriales vinculadas a la competitividad, la atención al cliente, la eficiencia operativa y la sostenibilidad de las empresas comerciales.

Una característica destacable de este proyecto fue su orientación aplicada.

A diferencia de muchas colaboraciones académicas que permanecen en el ámbito teórico, este estudio tuvo desde el inicio una intención práctica: generar conocimiento útil para la toma de decisiones, tanto a nivel empresarial como institucional.

Para ello, se recurrió a herramientas metodológicas reconocidas, como el modelo SERVQUAL y el Análisis GAP (Jonkisz et al., 2021),

adaptadas a los contextos locales y aplicadas mediante un diseño colaborativo entre ambas universidades.

Además, se involucró a estudiantes, técnicos y docentes de distintas disciplinas, promoviendo una experiencia de aprendizaje colectivo que potenció el enfoque multidimensional del proyecto.

El presente artículo no busca describir en detalle los hallazgos técnicos del estudio (ya abordados en otros espacios académicos), sino reflexionar sobre el proceso vivido para hacer posible esta cooperación académica.

Se trata de una sistematización de experiencia que pretende visibilizar los elementos que facilitaron la alianza, los obstáculos que se enfrentaron, las decisiones estratégicas que se tomaron, y los aprendizajes generados a lo largo del camino.

En ese sentido, el texto se construye no solo como un ejercicio de memoria, sino como un aporte a la reflexión crítica sobre la cooperación universitaria en América Latina y su potencial transformador.

Desde esta mirada, se asume que las experiencias de cooperación interinstitucional no deben ser comprendidas como hechos aislados o fortuitos, sino como procesos intencionados que implican negociación, diálogo, adaptación, y sobre todo, voluntad.

Cooperar no es simplemente firmar un convenio: es construir una relación académica sostenida, generar confianza entre equipos, superar barreras administrativas y culturales, y encontrar mecanismos flexibles para compartir conocimientos, tareas y responsabilidades.

En este caso, UTEQ y UNaM lograron avanzar en ese camino, sentando las bases para una colaboración sostenible y replicable.

Por otra parte, esta experiencia permite reflexionar sobre el lugar de las

universidades públicas en la producción de conocimiento con impacto social.

Frente a los desafíos actuales de la región —desigualdad, desempleo, informalidad, debilidad institucional—, resulta imprescindible que las universidades refuercen su rol como agentes de cambio, no solo formando profesionales, sino también generando investigación que dialogue con las necesidades del entorno. La cooperación internacional, en este sentido, debe ser una herramienta al servicio del desarrollo regional, y no un fin en sí misma.

Este proyecto binacional constituye un ejemplo de cómo es posible articular esfuerzos académicos de distintos países para producir soluciones concretas, contextualizadas y sostenibles.

METODOLOGÍA

Este artículo se enmarca dentro de un enfoque cualitativo (Piña, 2023), cuyo propósito es reconstruir y reflexionar críticamente sobre una práctica vivida: la experiencia de cooperación interinstitucional para el desarrollo de un proyecto de investigación aplicada entre la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ), Ecuador, y la Universidad Nacional de Misiones (UNaM), Argentina.

La metodología utilizada es la sistematización de experiencias, entendida como un proceso que permite recuperar, ordenar e

interpretar críticamente una experiencia concreta, con el fin de aprender de ella y producir conocimiento útil y transferible (Jara, 2020, 2022).

A diferencia de estudios que parten de datos numéricos o de la formulación de hipótesis experimentales, la sistematización se basa en comprender el sentido de lo vivido por los actores involucrados, desde una mirada reflexiva, participativa y situada (Castañeda, 2022).

En este caso, se trata de visibilizar cómo se gestó, construyó e implementó una colaboración académica entre instituciones de educación superior latinoamericanas, qué factores la hicieron posible, qué dificultades se enfrentaron y qué aprendizajes emergieron del proceso.

Población en estudio

La población objeto de esta sistematización está conformada por los integrantes del equipo del proyecto, quienes no solo actuaron como sujetos activos en el desarrollo de la experiencia, sino también como fuentes de información para su reconstrucción.

Específicamente, la sistematización consideró los testimonios y perspectivas de los siguientes participantes:



Por parte de la Facultad de Ciencias Sociales, Económicas y Financieras de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ):

- Marcelo Geovanny Monge García, Director del Proyecto,
- Nivaldo Apolonides Vera Valdiviezo, Investigador principal, Decano de la Facultad.
- Wendy Tamara Mora Carpio, Investigadora principal, docente investigadora.

Por parte de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM):

- Roberto César Guidek, Director del Proyecto,
- Mariano Andrés Roffé, Investigador principal, docente investigador.
- Guillermo Alfonso Domínguez, Investigador principal, docente investigador.

Etapas del proceso de sistematización

La reconstrucción metodológica se organizó en torno a cuatro momentos clave de la experiencia, que a su vez estructuran la presentación de resultados en este artículo:

- **Punto de partida:** Una idea compartida en contextos similares. Esta etapa recupera cómo surgió la iniciativa de trabajar conjuntamente, a partir de intereses comunes y

contextos problemáticos compartidos (Lucar, 2020). (Quevedo y Posadas como ciudades intermedias con desafíos similares en su sector comercial).

- **Construcción de la cooperación:** De la intención al compromiso. Se refiere a las acciones que permitieron formalizar y consolidar el vínculo interinstitucional, incluyendo la firma de convenios, la conformación del equipo binacional, la definición metodológica y la planificación colaborativa del proyecto (Zaleski, 2021).
- **Implementación del proyecto:** Cooperar en medio de los desafíos.

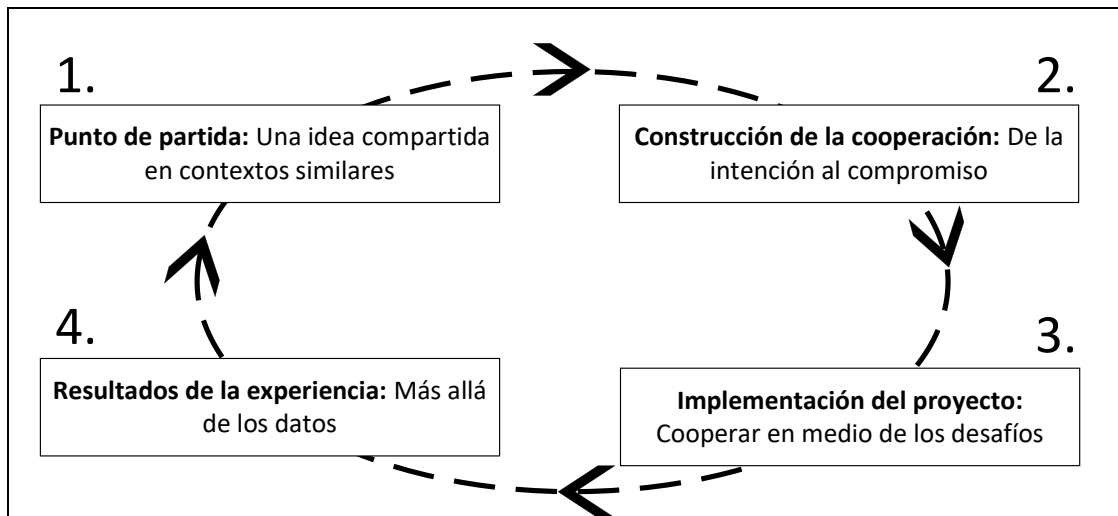
Esta etapa analiza cómo se ejecutó el proyecto en la práctica, considerando tanto los logros como las dificultades enfrentadas, los mecanismos de coordinación, las herramientas empleadas y las estrategias para resolver problemas emergentes (Ventura et al., 2025).

- **Resultados de la experiencia:** Más allá de los datos.

Finalmente, se reflexiona sobre los impactos de la experiencia en los planos institucional, académico y personal, así como los aprendizajes derivados del proceso de trabajo conjunto (Zaleski, 2023).



Figura 1 Etapas del proceso de sistematización



Fuente: elaboración propia.

Fuentes de información

Para el desarrollo de esta sistematización se recurrió a tres fuentes principales de información:

Documentos del proyecto. Incluyen el formulario oficial del proyecto aprobado por ambas universidades, cronogramas de trabajo, presupuestos, informes parciales, presentaciones en congresos y avances de artículos científicos en coautoría.

Entrevistas informales con coordinadores y docentes. Estas conversaciones se realizaron en modalidad virtual (vía Zoom, Google Meet o WhatsApp), y permitieron captar percepciones, valoraciones y relatos personales sobre la vivencia del proceso. Aunque no fueron entrevistas estructuradas ni grabadas formalmente, se tomaron notas de campo que luego se codificaron temáticamente.

Observación participativa durante el desarrollo del trabajo en red. Como autores partícipes de la experiencia, se aplicó una observación reflexiva y directa sobre las interacciones del equipo binacional, tanto en las reuniones de planificación como en la ejecución del trabajo de campo y en la discusión de resultados.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

La sistematización de la experiencia de cooperación interinstitucional entre la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ) de Ecuador y la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) de Argentina revela un proceso complejo, dinámico y profundamente formativo.

Esta colaboración se desarrolló en torno a un proyecto de investigación aplicada cuyo propósito fue analizar la calidad del servicio en empresas comerciales de ambas



ciudades intermedias. Sin embargo, más allá de sus objetivos técnicos, el proyecto constituyó un espacio de construcción académica compartida, que transitó por cuatro momentos: el punto de partida, la construcción de la cooperación, la implementación del proyecto y los resultados de la experiencia.

Punto de partida: Una idea compartida

Los primeros acercamientos que dieron origen a esta experiencia de cooperación interinstitucional se produjeron en el marco del IV Congreso Internacional de Docentes Universitarios (CIDU) 2022, un espacio académico que reunió a investigadores de diversas universidades de América Latina y del mundo interesados en compartir experiencias y resultados de investigación en base al desarrollo regional y la innovación.

En dicho evento, la participación del Dr. Jun Carlos Michalus, destacado académico con trayectoria en investigación aplicada actuó como catalizador para el encuentro entre docentes de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ) y de la Universidad Nacional de Misiones (UNaM). Durante sus intervenciones, se generó un ambiente de diálogo abierto y reflexión crítica en torno al rol de las universidades en contextos locales, lo cual motivó a varios docentes a intercambiar ideas sobre sus líneas de trabajo y visiones compartidas.

Fue en ese contexto donde investigadores de ambas instituciones comenzaron a identificar intereses comunes. Las conversaciones informales evolucionaron rápidamente hacia una intención más concreta de colaborar en un proyecto de investigación conjunta.

Este primer contacto entre docentes con afinidad investigativa y compromiso territorial, no se basó en intereses burocráticos ni en relaciones institucionales formales, sino en la voluntad genuina de construir conocimiento útil y contextualizado.

Así nació la idea de desarrollar proyectos binacionales que permitiera comparar realidades similares en Ecuador y Argentina, fortaleciendo al mismo tiempo las capacidades investigativas de ambas universidades.

Construcción de la cooperación: De la intención al compromiso

Una vez identificados los intereses comunes entre los equipos académicos de la UTEQ y la UNaM, el siguiente paso fue formalizar la cooperación interinstitucional. Esta etapa no solo representó un avance administrativo, sino un acto de compromiso concreto para consolidar una alianza binacional con proyección investigativa.

El proceso fue impulsado directamente por autoridades académicas clave: Nivaldo Apolonides Vera Valdiviezo, Decano de la Facultad de Ciencias Sociales,



Económicas y Financieras de la UTEQ, y el MSc. Rubén Brazzola, Secretario de Posgrados de la Facultad de Ingeniería de la UNaM. Ambos desempeñaron un rol decisivo como nexo institucional entre las universidades, articulando los departamentos de cooperación académica de cada casa de estudios para la elaboración y firma de un convenio marco de colaboración. Este instrumento permitió crear las condiciones legales y logísticas necesarias para avanzar en un proyecto de investigación conjunto.

A partir de la firma del convenio, se conformó un equipo binacional de docentes investigadores de ambas universidades.

Por parte de la UTEQ participaron Marcelo Geovanny Monge García (director del proyecto), Nivaldo Apolonides Vera Valdiviezo y Wendy Tamara Mora Carpio; por parte de la UNaM, el equipo estuvo conformado por Roberto César Guidek (director del proyecto), Mariano Roffé y Guillermo Alfonso Domínguez.

La diversidad disciplinaria y profesional de este grupo resultó ser una fortaleza clave, permitiendo la integración de distintas experiencias, enfoques teóricos y herramientas metodológicas.

Uno de los momentos determinante fue el diseño conjunto del proyecto de investigación, que se formuló para presentarse a la décima convocatoria del FOCICYT.

Se definieron objetivos específicos, se adoptaron metodologías compartidas destacando el uso del modelo SERVQUAL y el análisis GAP y se adaptaron los instrumentos de recolección de datos a cada contexto local. Además, se estableció un cronograma consensuado, respetando los tiempos y realidades institucionales de ambos países.

Este esfuerzo dio origen al proyecto titulado “Proyecto Multicéntrico para el Fortalecimiento de la Calidad del Servicio de las Empresas Comerciales: Caso Quevedo, Ecuador / Posadas, Argentina”, el cual fue respaldado por un convenio específico con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNaM y la Facultad de Ciencias Sociales, Económicas y Financieras de la UTEQ. Este acto reforzó el compromiso institucional y validó oficialmente la cooperación.

Durante esta fase, también se puso a prueba la capacidad de adaptación del equipo frente a imprevistos institucionales y operativos.

Ante retrasos en aprobaciones internas o dificultades de acceso a ciertos sectores empresariales, se tomaron decisiones flexibles, se ajustaron plazos y se redistribuyeron tareas de forma colaborativa.

Esta resiliencia organizativa fue posible gracias al clima de confianza, comunicación fluida y respeto mutuo que



se consolidó desde las primeras etapas de trabajo.

Implementación del proyecto: Cooperar en medio de los desafíos

La ejecución del proyecto representó el momento más exigente, dado que implicó coordinar actividades de campo en dos países con estructuras institucionales distintas.

Se enfrentaron desafíos relacionados con los cronogramas académicos no sincronizados, trámites administrativos, diferencias en la disponibilidad de recursos, así como las limitaciones impuestas por la virtualidad y los periodos pos-pandemia.

A pesar de ello, se logró avanzar gracias a una gestión flexible y colaborativa.

Se establecieron reuniones virtuales periódicas mediante plataformas como Zoom y Google Meet, se utilizaron carpetas compartidas para organizar los avances y se mantuvo una comunicación constante vía correo electrónico y mensajería instantánea. Esta dinámica permitió ajustar tareas, compartir experiencias, resolver dudas metodológicas y mantener el sentido de equipo a pesar de la distancia.

El trabajo de campo se realizó de forma paralela en ambas ciudades, aplicando los instrumentos acordados (encuestas, entrevistas) a muestras de empresas comerciales afiliadas a las cámaras de comercio locales.

La participación de estudiantes fue fundamental en esta etapa, no solo como apoyo operativo, sino como parte activa del proceso investigativo.

La cooperación se convirtió así también en un espacio de formación y aprendizaje interdisciplinario.

Un elemento importante en esta fase fue la capacidad del equipo para adaptarse a los imprevistos. Por ejemplo, ante retrasos en aprobaciones institucionales o dificultades para acceder a ciertos sectores empresariales, se tomaron decisiones flexibles, se reajustaron cronogramas y se redistribuyeron tareas.

Esta resiliencia organizativa fue posible gracias a la confianza construida entre los miembros del equipo.

Resultados de la experiencia: Más allá de los datos

Los resultados de esta cooperación no se limitan a los hallazgos técnicos del proyecto (como las brechas detectadas en calidad del servicio o las recomendaciones para su mejora), sino que incluyen impactos significativos en tres niveles: académico, institucional y personal.

En el plano académico

se generaron productos de investigación conjunta, como artículos científicos en preparación, presentaciones en congresos y documentos de trabajo.

Asimismo, se compartieron herramientas metodológicas que enriquecieron las prácticas docentes de ambos equipos. La experiencia también motivó a estudiantes a involucrarse en la investigación, algunos de los cuales la eligieron como base para sus trabajos de titulación.

A nivel institucional

esta experiencia fortaleció la relación entre la UTEQ y la UNaM, consolidando un vínculo que podrá dar origen a futuras colaboraciones. Ambas universidades ganaron experiencia en la gestión de proyectos internacionales y en la integración de equipos multidisciplinarios. Además, se avanzó hacia una forma de internacionalización centrada en la investigación aplicada, relevante para el desarrollo local.

En lo personal y profesional

los investigadores valoraron altamente la oportunidad de trabajar con colegas de otro país, compartir visiones, contrastar realidades y aprender mutuamente.

El proceso fortaleció la confianza, el respeto y el sentido de comunidad académica, demostrando que es posible generar ciencia colaborativa desde el Sur Global.

En suma, esta experiencia dejó como legado no solo datos valiosos, sino también una metodología de cooperación replicable, un equipo consolidado y una motivación renovada para seguir

impulsando proyectos que articulen ciencia, docencia y compromiso con el entorno.

La cooperación interinstitucional, cuando se basa en objetivos comunes, liderazgo compartido y respeto mutuo, puede convertirse en una herramienta poderosa para transformar tanto la universidad como la sociedad.

DISCUSIÓN

La experiencia de cooperación entre UTEQ y UNaM representa un modelo concreto de colaboración académica entre instituciones latinoamericanas que responde a lo que autores como Córdova et al. (2023); Ortiz (2024) denominan cooperación Sur-Sur con enfoque contextual.

A diferencia de los modelos verticales tradicionales, esta iniciativa se construyó desde el diálogo académico horizontal, donde los actores compartieron objetivos, metodologías y responsabilidades desde el inicio.

Uno de los principales hallazgos de esta experiencia es que las alianzas significativas no surgen solo de convenios institucionales, sino de la afinidad investigativa y el compromiso de sus protagonistas (Rossomando, 2025).

En este caso, el contacto inicial en un congreso académico y el posterior respaldo institucional permitieron articular un proyecto binacional con pertinencia local.



Además, el uso de metodologías comunes, como el modelo SERVQUAL y el análisis GAP, facilitó un marco comparativo que integró la diversidad de contextos.

Esto coincide con Jonkisz et al. (2022); Shi y Shang (2020), quienes destacan que los proyectos internacionales exitosos requieren marcos metodológicos compartidos para asegurar coherencia en los análisis.

Finalmente, la capacidad del equipo para adaptarse a desafíos institucionales y logísticos demostró una alta resiliencia organizativa, reforzando la idea de que la confianza, comunicación y liderazgo académico son claves para sostener la cooperación (Martínez, 2021; Paniagua, 2024).

En conjunto, esta experiencia aporta evidencia sobre cómo las universidades latinoamericanas pueden generar conocimiento útil, colaborativo y socialmente relevante desde una perspectiva regional.

Aportes de la cooperación académica internacional

La realización del primer trabajo de investigación conjunta entre la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ) y la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) constituye un aporte directo al campo de la Administración de Organizaciones, tanto en el ámbito público como privado.

Desde la perspectiva administrativa, la experiencia permitió:

- **Aplicar herramientas de planificación estratégica** para coordinar un proyecto con múltiples actores, recursos y contextos institucionales distintos.
- **Implementar procesos de gestión de calidad** mediante la utilización de metodologías reconocidas (SERVQUAL y análisis GAP), aplicadas a empresas comerciales, adaptadas a las realidades locales de Ecuador y Argentina.
- **Optimizar la administración de recursos humanos** en un equipo multidisciplinario e internacional, distribuyendo funciones y responsabilidades de manera flexible frente a imprevistos.
- **Desarrollar capacidades de liderazgo compartido y negociación** entre instituciones con culturas organizacionales diferentes, fortaleciendo la confianza mutua.
- **Generar aprendizajes transferibles** a otras organizaciones, especialmente en cuanto a la gestión de proyectos internacionales, la articulación de objetivos y la evaluación de resultados con impacto territorial.



Aportes del presente trabajo a la Administración de Organizaciones

La experiencia presentada en este artículo constituye un aporte directo al campo de la Administración de Organizaciones, entendida como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una institución para alcanzar objetivos de manera eficiente y eficaz (Koontz & Weihrich, 2013; Chiavenato, 2020).

- * En primer lugar, la cooperación interinstitucional analizada permitió aplicar principios de la administración estratégica (Drucker, 2004) en un contexto binacional, estableciendo objetivos claros, diseñando planes de acción y adaptando la estructura de trabajo a realidades diferentes.
- * En segundo lugar, se evidenció la importancia de la gestión de recursos humanos en equipos multidisciplinarios e internacionales, donde la motivación, la comunicación efectiva y el liderazgo compartido fueron claves para el logro de resultados (Robbins & Coulter, 2018).

Asimismo, la experiencia incorporó prácticas de control y evaluación de procesos, siguiendo un ciclo de mejora continua que permitió ajustar tareas, optimizar recursos y garantizar la calidad de los productos generados.

Finalmente, el proyecto demostró que la administración de la cooperación internacional no solo requiere de habilidades técnicas, sino también de competencias blandas como la negociación, la adaptabilidad y la gestión de la diversidad cultural, alineándose con los enfoques contemporáneos de la administración global (Chiavenato, 2020).

CONCLUSIONES

La experiencia de cooperación interinstitucional e internacional entre la Universidad Técnica Estatal de Quevedo (UTEQ) y la Universidad Nacional de Misiones (UNaM) constituye un ejemplo concreto de cómo es posible llevar adelante una investigación aplicada con impacto territorial desde una lógica de colaboración académica Sur-Sur. Lejos de limitarse a un ejercicio administrativo, este proceso implicó una construcción progresiva, sostenida por la voluntad, la confianza y el compromiso de sus actores.

Entre las principales conclusiones de esta sistematización se destacan:

- La cooperación se construye desde el vínculo humano. El proyecto surgió de encuentros espontáneos entre docentes con afinidad temática, y no de una imposición institucional. Esta dimensión interpersonal fue clave para mantener la motivación, superar obstáculos y sostener el trabajo conjunto.



- El compromiso institucional es imprescindible. Aunque la iniciativa fue impulsada por los académicos, su viabilidad dependió de la formalización de convenios marco y específicos, y del respaldo brindado por las facultades y autoridades de ambas universidades.
- La planificación colaborativa es un factor de éxito. La definición compartida de objetivos, métodos y cronogramas permitió un diseño flexible, adecuado a cada contexto local. Esta lógica horizontal evitó asimetrías y fortaleció el sentido de corresponsabilidad.
- Los desafíos fortalecen el proceso si hay confianza. Las dificultades operativas no debilitaron el proyecto, sino que pusieron en evidencia la capacidad de adaptación del equipo. La comunicación constante y el respeto mutuo fueron fundamentales para sostener la cooperación.
- El impacto trasciende los resultados técnicos. El proyecto generó productos académicos, pero también aprendizajes pedagógicos, vínculos institucionales duraderos y una metodología replicable para futuras investigaciones conjuntas. La cooperación académica internacional debe orientarse al desarrollo local. Esta experiencia muestra que es posible construir conocimiento con sentido social desde el Sur Global, sin depender de agendas

externas. La investigación aplicada, cuando se nutre de alianzas regionales, se convierte en una herramienta estratégica para el fortalecimiento de los territorios.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Brun, É. (2021). *Cooperación Sur-Sur para el desarrollo: experiencias latinoamericanas y caribeñas*. El Colegio de Mexico AC.
- Castañeda, M. M. M. (2022). La cientificidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista digital de Investigación en docencia universitaria*, 16(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19083/ridu.2022.1555>
- Cedeño, E. E., Juanes Giraud, B. Y., y Haro Calero, R. D. (2021). La internacionalización de la educación superior. Experiencias de la fundación metropolitana. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 400-406. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-400.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Córdova, O. J., Canales, H. B. G., y Echevarría, C. R. R. (2023). Los desafíos de la investigación en las universidades latinoamericanas: avances y perspectivas. *Desafíos de la educación superior al, 2030*. <https://downloads.editoracientifica.com.br/articles/231215173.pdf>

- Drucker, P. (2004). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Jara, O. H. (2020). Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/handle/123456789/3845>
- Jara, O. H. (2022). La sistematización de experiencias y las corrientes innovadoras del pensamiento latinoamericano—una aproximación histórica. <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/389>
- Jonkisz, A., Karniej, P., y Krasowska, D. (2021). SERVQUAL method as an “old new” tool for improving the quality of medical services: A literature review. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10758. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph182010758>
- Jonkisz, A., Karniej, P., y Krasowska, D. (2022). The servqual method as an assessment tool of the quality of medical services in selected Asian countries. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 7831. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph19137831>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw-Hill.
- Lechini, G. (2022). Algunas reflexiones sobre el reordenamiento mundial y la Cooperación Sur-Sur. *Relaciones Internacionales*, 31(62), 294-301. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2314-27662022000100294&script=sci_arttext
- Lucar, J. (2020). La cooperación internacional entre Perú y China (2011-2016). *México y la Cuenca del Pacífico*, 9(26), 91-115. <https://doi.org/https://doi.org/10.32870/mycp.v9i26.616>
- Malacalza, B. H. (2020). Variaciones de las políticas de cooperación Sur-Sur en América Latina: Estudio de casos. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/169895>
- Martínez, I. M. (2021). Nuevos horizontes para la cooperación internacional: una mirada a la cooperación descentralizada a través del caso vasco. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4871455>
- Ortiz, R. A. (2024). La Colaboración Académica Internacional en las Instituciones de Educación Superior. [https://fototeca.uh.cu/files/original/2129458/Marien_Lledo_Arias_\[1-3-21\].pdf](https://fototeca.uh.cu/files/original/2129458/Marien_Lledo_Arias_[1-3-21].pdf)
- Paniagua, A. S. (2024). La cooperación internacional para el desarrollo en América Latina: Una perspectiva histórica. *Revista Relaciones Internacionales*, 97(1), 55-72. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15359/97-1.3>



- Parra, L. J. B., y Lombana, C. C. (2020). Fortalecimiento de la calidad educativa a partir de los convenios de cooperación interinstitucional: un caso desde la educación artística. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*, 11(1), 112-127. <https://doi.org/https://doi.org/10.18175/VyS11.1.2020.6>
- Piña, F. L. S. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1-3. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000100001
- Quiroga, L. A. R., y Ferrucho, S. C. L. (2021). Nuevos desafíos que se enfrenta la cooperación internacional en la región de Latinoamérica y el caribe. *Recuperado de: https://goo.su/ceqTq*. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/d1523dfe-aa41-456c-b48c-38b522ba9448/content>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson.
- Rossomando, M. P. (2025). Entre lo global y lo local: Un panorama de los flujos de colaboración científica y movilidad académica del cuerpo docente de la UNSJ. *Estudios Sociales Contemporáneos*(32), 41-79.
- Shi, Z., y Shang, H. (2020). A review on quality of service and servqual model. *International Conference on Human-Computer Interaction*,
- Steinberg, F. (2020). El futuro de la globalización. *Real Instituto Elcano*. <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2021/11/comentario-steinberg-el-futuro-de-la-globalizacion.pdf>
- Ventura, N. V. C., Suárez, A. N. V., López, J. T. M., y González, G. R. G. (2025). Cooperación Internacional, Un Actor Esencial Para El Desarrollo Local. *Revista Repique*, 7(2), 121-145. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/j3hg5g84>
- Zaleski, B. (2021). Hacia proyectos conjuntos. Cooperación internacional como mecanismo para afrontar los retos. <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/269324/1/LAP-48-ES.pdf>
- Zaleski, B. (2023). *Es hora de soluciones concretas. Crónica de la cooperación internacional*. Ediciones Nuestro Conocimiento