

**Formulario para la Presentación de Proyectos de Investigación**  
**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales**

1.) Título del proyecto: Compliance tributario y perfiles de liderazgo: implementación en PyMEs de zona Oeste del Gran Buenos Aires

Fecha de emisión de formulario: julio 2024

2.) Campo de aplicación / líneas prioritarias:

3.) Entidades Participantes<sup>1</sup>

Entidad: <sup>2</sup> Tipo de vinculación: Descripción de la vinculación:
---

4.) Responsables:

4.1) Cátedra/s: Impuestos I – Práctica Tributaria - Negociación

4.2) Carrera/s: Contador Público – Lic. en Recursos Humanos

4.3) Facultad/es: Ciencias Económicas

4.4) Sede/s: Virtual - Tigre

4.5) Instituto o Centro de Investigación en el cual se radica el proyecto: IECIF

Apellido y Nombre <sup>3</sup> : Ros, María Laura N° de Legajo: V0269 SEDE: Virtual N° de ORCID: KLY-3146-2024 Título Máximo: Magíster Descripción título máximo: Magíster en Investigación Científica
---

<sup>1</sup> Se refiere además de UCES:

<sup>2</sup> Nombre si es una entidad científica o Razón Social si se refiere a una empresa.

<sup>3</sup> Anexar CV actualizado descargado de CONEAU GLOBAL.

Lugar Principal de Trabajo<sup>4</sup>: Profesional independiente  
Funciones<sup>5</sup>: Dirección – Investigación - Corrección  
Dedicación<sup>6</sup>: 5

4.7) Co-director del Proyecto:

Apellido y Nombre<sup>7</sup>:  
N° de Legajo:  
SEDE: Tigre  
N° de ORCID:  
Título Máximo:  
Descripción título máximo:  
Lugar Principal de Trabajo<sup>8</sup>:  
Funciones<sup>9</sup>:  
Dedicación<sup>10</sup>

5.) Antecedentes del Equipo de Investigación

La Mg. Ros ha dirigido previamente dos investigaciones en otras instituciones, con publicaciones en diversas revistas con referato, y como investigadora sr en tres, ha participado de tres congresos organizados por la World Compliance Association, en uno de ellos como parte de la organización. Se desempeña en este momento como asesora independiente, y es docente de Impuestos I y Práctica Tributaria en la Carrera de Contador Público.

El Mg. Di Trolío es experto en las áreas de recursos humanos y liderazgo, dando capacitaciones a empresarios PyME y es docente de la asignatura Negociación en la Licenciatura en Recursos Humanos.

6.) Problema y Justificación

El primer antecedente normativo a nivel mundial sobre compliance tributario se remonta a la década de 1930, cuando la Comisión de Valores de los Estados Unidos de América (US. Securities and Exchange Commission) estableció controles internos a las empresas

<sup>4</sup> En función de las horas semanales dedicadas.

<sup>5</sup> Se refiere a las funciones que desarrollará para monitorear, dirigir y evaluar la marcha del Programa.

<sup>6</sup> Expresado en Horas Semanales dedicadas a la labor de gestionar el Programa.

<sup>7</sup> Anexar CV actualizado.

<sup>8</sup> En función de las horas semanales dedicadas.

<sup>9</sup> Se refiere a las funciones que desarrollará para monitorear, dirigir y evaluar la marcha del Programa.

<sup>10</sup> Expresado en Horas Semanales dedicadas a la labor de gestionar el Programa.

para evitar abusos en el uso de información privilegiada. Con posterioridad, algunas empresas, como Siemens, establecieron programas de cumplimiento con el objetivo de prevenir conductas contrarias a la competencia, y otras normativas internacionales como la Foreign Corrupt Practices Act y la Insider Trading and Securities Enforcement Act, en EEUU, o la Bribery Act del Reino Unido. Luego, las ISO:19600 (2014) y la ISO: 37001 (2017) vinieron a darle uniformidad conceptual a nivel internacional.

En Argentina, la sanción de la Ley 27.401 (B.O. 01/12/2017) de Responsabilidad Penal Empresaria, establece una cantidad de delitos, cuya responsabilidad penal es atribuible a las personas jurídicas privadas, que incluyen aspectos contables e impositivos, así como también incluye una serie de parámetros para los jueces en cuanto a la graduación de penas que incluye comportamientos y conductas desarrollados por los supuestos infractores a la ley, que pueden atenuar la gravedad del castigo, incluyendo la implementación de medidas de prevención internas. La implementación de un programa de compliance, y en particular de compliance tributario, implica un auténtico cambio de paradigma en cuanto a la relación de la administración tributaria con el administrado, transformando el antagonismo en colaboración mutua, pero para lograrlo se requiere del tono que demuestren los líderes organizacionales al momento de tomar decisiones y resolver problemas, por lo cual, se hace necesario analizar la relación entre el tipo de liderazgo de los responsables de las empresas y la posibilidad de establecer un programa de cumplimiento.

Hatum (2011), Franchi (2009) y Melamed (2022) entienden que las Pymes deben modificar su modelo de gestión adaptándolo a un contexto Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, donde los cambios se presentan en constante aceleración, y los mercados se han globalizado y complejizado. Por lo mencionado, la adaptación del modelo de management resulta indispensable para la supervivencia por parte de las PyMEs, así como el estilo de liderazgo será un factor determinante, y sine qua non, para la implementación de un sistema de compliance.

#### 7.) Marco conceptual:

El Corporate Compliance es definido como "...un conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las organizaciones para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos..." (World Compliance Association).

Esto implica un cambio del *societas delinquere non potest* a una cultura de cumplimiento normativo proactivo como consecuencia de la evolución del Derecho y la normativa internacional para prevención de delitos que involucran a personas jurídicas. Pero también trae consigo un cambio en la actitud de la administración fiscal y los

administrados hacia la cooperación mutua. Estévez y Esper, manifiestan “Todo pacto, haya sido acordado en forma explícita o implícita, necesita basarse en el respeto y la convicción por parte de los contratantes de que es mejor cooperar que confrontar” (2010:5) y esto exige un cambio en la actuación tanto de la administración (actividades preventivas y de colaboración) como de las empresas (estándares de transparencia y gestión del riesgo), haciendo necesaria la implantación de buenas prácticas tributarias (tax compliance), y de medidas de gestión del riesgo tributario, las que deben evitarlo o minimizarlo en situaciones particulares, ya sea en relación con la aplicación del sistema tributario o con determinadas figuras en especial.

El entramado legal, potencia el riesgo de compliance tributario, haciendo que una organización pueda sufrir sanciones, multas, pérdidas financieras o pérdida de reputación como resultado del incumplimiento de las leyes, regulaciones, normas de autorregulación o código de conducta que se apliquen a su actividad. Pero no es posible olvidar que cualquier medida será implementada en tanto el líder de esa organización esté de acuerdo con la misma, y permanecerá vigente en el tiempo solo si cuenta con el apoyo de la dirección, haciendo que la participación de los altos mandos de las empresas se constituya en una piedra angular en la implementación de los programas de compliance tributario, por lo cual, el compromiso de la dirección se vuelve fundamental, y se verá condicionado por sus creencias.

Como se desprende de los párrafos anteriores, la cultura de la organización se vuelve un factor clave dentro de la problemática en cuestión. En tal sentido, Bohlander, G. y Scott, S. (2008) la definen como la forma en que las personas que forman un grupo llevan adelante sus tareas. Es decir, los miembros del equipo comparten hábitos, normas, mitos, retos, entre otros. A su vez, la cultura de una organización se encuentra moldeada por sus líderes. En tal sentido, resulta pertinente señalar que Robbins (2009) y Hatum (2011) indican que el liderazgo se encuentra relacionado con la capacidad de influenciar que tiene una persona sobre otras a fin de que todas ellas se comprometan con un objetivo establecido. Asimismo, y a modo de complementar lo expuesto por los autores mencionados, Goleman (2013) en su obra denominada “Liderazgo” entiende los colaboradores se comprometan con la visión a futuro del líder si el mismo logra inspirarlos. A su vez, y relacionado con la problemática en cuestión, Kotter (1996) entiende -como un aspecto clave- la visión estratégica, global y a largo plazo que todo líder debe tener respecto al futuro de la organización. Los líderes establecen el tono para todos, definen qué está bien y qué es inaceptable, pero son sus acciones las que todos verán y son el reflejo de esas acciones las que, en definitiva, crearán la “cultura organizacional”, sea esta positiva o absolutamente negativa. (En Durrieu y Saccani, 218: 212). En tal sentido, Melamed (2022) señala que la adaptación permanente en un contexto de cambio exponencial resultará el común denominador para las organizaciones y sobrevivirán, tanto en la actualidad como en el futuro, las organizaciones que cuenten con un factor de adaptación igual o superior al del entorno. La agilidad y la adaptación resulta indispensable. En dicho marco, la adaptación del modelo de gestión de los líderes es un

factor clave. En este contexto, es especialmente importante mencionar la particular situación de las empresas de tipo PyME, que por su reducido tamaño, concentran alta carga de trabajo en pocos miembros de la organización o sus asesores tributarios, y se ven culturalmente influidas por el pensamiento de sus dueños y su estilo de liderazgo.

## 8.) Objetivos

8.1. Objetivos generales: Esta investigación se propone contribuir a la producción de conocimiento sobre el compliance tributario y la influencia que tiene el líder de la organización organización sobre este.

8.2.) Objetivos específicos:

- Delimitar el concepto de Compliance Tributario.
- Definir el concepto de líder organizacional y analizar los diferentes tipos de liderazgo.
- Analizar la normativa argentina en materia de Compliance, con especial atención en la participación y responsabilidades que asigna a los líderes organizacionales.
- Explorar el conocimiento de los líderes organizacionales sobre el compliance tributario.
- Analizar la relación entre los tipos de liderazgo de los responsables de las organizaciones y la posibilidad de establecimiento de un programa de compliance tributario en las mismas.

9.) Hipótesis:

El compliance tributario es una herramienta necesaria para empresas de tipo PyME, pero su implementación y continuidad depende del estilo de liderazgo de los responsables de la organización.

10.) Metodología:

Para cumplir con los objetivos propuestos, se empleará la siguiente metodología:

**Objetivo específico 1):** Delimitar el concepto de Compliance Tributario.

Se realizará una búsqueda bibliográfica en libros y revistas de actualidad, así como en la normativa nacional. También se llevará a cabo una entrevista en profundidad con un informante clave. El resultado será un análisis descriptivo del concepto de compliance tributario.

**Objetivo específico 2):** Definir el concepto de líder organizacional y analizar los diferentes tipos de liderazgo.

Se realizará una búsqueda bibliográfica en libros y revistas de actualidad, con particular atención en aquellos autores reconocidos como especialistas en la materia. El resultado será un análisis descriptivo del concepto de líder organizacional y un análisis comparativo sobre los distintos tipos de liderazgo.

**Objetivo específico 3):** Analizar la normativa argentina en materia de Compliance, con especial atención en la participación y responsabilidades que asigna a los líderes organizacionales.

Para dar cumplimiento a este objetivo se relevará la normativa nacional en materia de compliance. Se realizará una búsqueda bibliográfica sobre el tema. Luego se analizará la importancia que da la normativa al papel de los líderes organizacionales en la implementación y sostenimiento de un plan de compliance tributario. El resultado será un análisis descriptivo. Así mismo, se realizará un anexo terminológico.

**Objetivo específico 4):** Explorar el conocimiento de los líderes organizacionales sobre el compliance tributario.

Se realizarán entrevistas en profundidad con gerentes y directivos de empresas para comprender el grado de conocimiento sobre el compliance tributario. Las empresas surgirán de una muestra no probabilística, por conveniencia, con sistema de bola de nieve, considerando que estén ubicadas en zona oeste del Gran Buenos Aires.

El resultado será un análisis del conocimiento que poseen los empresarios sobre el compliance tributario.

**Objetivo específico 5):** Analizar la relación entre los tipos de liderazgo de los responsables de las organizaciones y la posibilidad de establecimiento de un programa de compliance tributario en las mismas.

- En primer lugar se construirá un cuestionario semiabierto a partir de los resultados del objetivo N° 2, para determinar los tipos de líder en las empresas de la muestra del objetivo N° 4.
- Durante las entrevistas en profundidad, se interrogará a los gerentes y directivos sobre la posibilidad de implementar, o sostener si es que ya poseen, un programa de compliance tributario.
- A los participantes se les administrará un cuestionario para establecer el tipo de líder a que responden, de acuerdo a los resultados del objetivo N° 2.

El resultado será un análisis relacional sobre los tipos de líderes hallados en las empresas y las posibilidades de implementación o sostenimiento de un programa de compliance tributario en las empresas que lideran.

11.) Cronograma

Actividades	MESES (1er Año)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo N° 1												
Búsqueda bibliográfica	X	X										
Lectura y análisis		X	X									
Escrito			X	X								
Objetivo N° 2												
Búsqueda bibliográfica					X	X						
Lectura y análisis						X	X					
Escrito								X	X			
Objetivo N° 3												
Búsqueda normativa										X	X	X
Lectura y análisis											X	X

Actividades	MESES (2do año)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Escrito	X	X										
Objetivo N° 4 y 5												
Construcción del cuestionario		X										
Contacto con posibles participantes		X	X									
Determinación de la muestra			X									
Realización de las entrevistas				X	X	X	X					

y administrac ión del cuestionario												
Transcripci ón				X	X	X	X	X				
Análisis de los cuestionario s				X	X	X	X	X				
Análisis de las entrevistass					X	X	X	X	X			
Escrito									X	X		
Conclusion es											X	X

## 12.) Resultados Esperados:

### 12.1.) Aportes científicos:

Documentos de trabajo: X  
 Artículos con referato: X  
 Capítulos de Libros:  
 Libros:  
 Traducciones:  
 Conferencias Científicas:

### 12.2.) Vinculación y Transferencia<sup>11</sup>

Vinculación con el sector productivo:  
 Vinculación con la sociedad civil:  
 Vinculación con el Estado (Nacional, provincial, local):  
 Otros tipos de vinculaciones:  
 Transferencia a la cátedra sede: X

### 12.3.) Mediación del conocimiento

<sup>11</sup> Indicar el nombre de la entidad destinataria de la transferencia y el tipo de relación formal que habría que tramitar para concretar el vínculo

Cursos de Capacitación:  
Conferencias: X  
Trabajo de consultoría:  
Asesoramiento especializado:

12.4.) Otros.

13.) Investigadores<sup>12</sup>:

13.1.) *Seniors*

Apellido y Nombre: Di Trolio, Germán Héctor  
N° de Legajo: 8905  
SEDE: Tigre  
N° de ORCID:  
Grado Académico: Magíster  
Principal actividad laboral: Empleado en relación de dependencia  
Dedicación al proyecto.

13.2.) *Juniors*

Apellido y Nombre:  
N° de Legajo:  
SEDE:  
N° de ORCID:  
Grado Académico:  
Principal actividad laboral:  
Dedicación al proyecto.

13.3.) Tesistas:

Apellido y Nombre:  
N° de Matricula:  
Carrera de postgrado que cursa:  
Dedicación al proyecto.

<sup>12</sup> Anexar CV (máximo cuatro folios) para cada uno de ellos.

13.4.) Alumnos asistentes de Investigación.

Apellido y Nombre: Álvarez, Cintia

Nº de Matrícula: 118751

Breve descripción de las tareas que se asignarán:

Apellido y Nombre: Brondani, Leonardo Aníbal

Nº de Matrícula: 125337

Breve descripción de las tareas que se asignarán:

Apellido y Nombre: Bilbao Menéndez, Esteban José

Nº de Matrícula: 115236

Breve descripción de las tareas que se asignarán:

14.) Bibliografía:

- Bohlander, G. y Scott, S. (2008) Administración de Recursos Humanos, Cengage Editores, Santa Fe, México

- Casanovas Ysla, Alain (Coord.). (2017). Libro Blanco sobre la función de compliance. Madrid: Asociación Española de Compliance.

- Durrieu, Nicolás y Saccani, Raúl. (Dir.). (2018). Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresaria. Buenos Aires: La Ley.

- Estévez, A. y Esper, S. (2010). LA CIUDADANÍA FISCAL FRENTE AL BICENTENARIO: REVISITANDO LA CULTURA TRIBUTARIA ARGENTINA. Documento de Trabajo #5. UNLAM.

- Franchi, R. (2009) Organizaciones que viven y organizaciones que funcionan, Nobuko, Buenos Aires, Argentina.

- Goleman D (2013) Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional, Ediciones B S.A, Barcelona, España.

- Haddad, Jorge. (11/06/2019). Compliance tributario su necesaria implementación. Ámbito Financiero. <https://www.ambito.com/edicion-empresa/compliance-tributario-su-necesaria-implementacion-n5036420>

-Hatun, A. (2011) El Futuro del Talento, Temas Grupo Editorial, Buenos Aires, Argentina.

- Kotter, J. (1996) Los líderes que necesitan, Gestión, julio-agosto 1996, 90-93
- Martínez López, I. et al. (2019). Guía de implementación de compliance para PyMEs. Manual práctico de implementación. Madrid: World Compliance Association.
- ISO 37001 [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO\\_37001\\_2016.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO_37001_2016.pdf)
- Melamed A (2022) El futuro del trabajo ya llegó y el trabajo del futuro también, Ediciones Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Pareja García, Borja (enero - junio 2018). EL TAX COMPLIANCE Y EL CUMPLIMIENTO TRIBUTARIO: NUEVOS RETOS EMPRESARIALES. R.E.D.S., 12, 152 – 165. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6596397.pdf>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) Comportamiento Organizacional, Person Educación, Naucalpan de Juárez, México.
- Sota Sánchez, Percy. (2018). Compliance penal y su función en la atribución de responsabilidad penal/administrativa de las personas jurídicas. Revista Advocatus. N° 37. Pp. 91-110. Lima: Universidad de Lima. file:///C:/Users/Admin/Downloads/4575-Texto%20del%20art%C3%ADculo-17345-1-10-20191112.pdf
- World Compliance Association. (s.f.). Acerca del Compliance. Recuperado de <https://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>