

#01

UP Contadores

PUBLICACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO



EDICIÓN ESPECIAL - INVESTIGACIÓN

JULIA ZENTNER / TERESA VARELA / JOSÉ ANTONIO VEIGA

UP

**Universidad
de Palermo**

Título: La Metodología de Casos Aplicada a la Enseñanza de la Contabilidad Inicial

Autoras:

Julia Zentner. Universidad de Palermo. C.A.B.A.. Titular de la Cátedra de Contabilidad I.
Antigüedad: 10 años.

Teresa Varela. Universidad de Palermo. C.A.B.A.. Profesora Adjunta de la Cátedra de
Contabilidad I. Antigüedad: 3 años

Buenos Aires, septiembre de 2010

NUEVAS HERRAMIENTAS PEDAGÓGICAS DE ENSEÑANZA DE LA CONTABILIDAD

TITULO: LA METODOLOGÍA DE CASOS APLICADA A LA ENSEÑANZA DE LA CONTABILIDAD INICIAL

AUTORAS: JULIA ZENTNER Y TERESA VARELA

Palabras Claves: Metodología de casos, preguntas críticas, situación problemática, reflexión inteligente.

Resumen

Quienes somos docentes del área contable nos encontramos a diario ante el desafío de encontrar metodologías cuya aplicación logre que los contenidos se relacionen con la realidad y dejen de resultarles abstractos a los alumnos.

Uno de los principales objetivos que nos planteamos como es lograr que nuestro aporte colabore a que los estudiantes puedan alcanzar niveles más profundos de comprensión y, a partir de allí, que los conocimientos puedan ser trasladados a la resolución de situaciones problemáticas de la realidad. Nuestra labor es guiarlos en la construcción y aplicación de los conocimientos en el contexto de los problemas, las situaciones y las tareas del mundo real.

Ya que la descontextualización pedagógica de los contenidos resulta difícil de evitar, es esencial adoptar métodos que ya se aplican en otras disciplinas y que permiten a los estudiantes apropiarse de los saberes, darles sentido y aplicarlos. Se trata de que adquieran las destrezas y los contenidos complejos que les permitan en un futuro, desempeñarse con eficacia en el ámbito laboral que elijan para desarrollarse. Si ese ámbito es el empresarial, será fundamental su capacitación en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

La metodología de casos para la enseñanza se basa en el planteo de situaciones narradas que representan problemas que requieren solución. Es una herramienta que viene utilizándose en otras disciplinas y en escuelas de negocios generalmente en niveles avanzados de las carreras. Creemos que también podría ser utilizada en niveles iniciales, para la enseñanza de temas contables del nivel inicial.

Los casos constituyen una forma especial de plantear una situación problemática. Presentan una cierta de información a analizar, tienen incógnitas, plantean una problemática y requieren una solución. Los casos representan un modelo de la realidad y ese modelo de la realidad y de la problemática que se presenta para solucionar, constituyen el punto de partida para una metodología de enseñanza.

La elaboración de un caso comienza con la redacción del mismo con recursos narrativos adecuados. Debe incluir la elaboración de preguntas críticas que orienten la actividad de los alumnos. Constituye un verdadero proceso de estudio.

La elección o preparación de un caso debería ajustarse a ciertos criterios que permitan lograr el éxito buscado. Selma Wassermann propone algunos como:

concordancia con los temas del currículum, calidad del relato, lecturabilidad y acentuación del dilema, que se desarrollarán a lo largo del trabajo.

Luego de analizar esta metodología, arribamos a la conclusión de que puede ser utilizada en el nivel inicial de nuestra disciplina, por lo que proponemos un ejemplo de caso elaborado para la enseñanza. La redacción del caso está basada en una situación ficticia, construida como vehículo de los contenidos. Intenta ser creíble. Se construye alrededor de aspectos importantes de la asignatura, la creación de una empresa y el primer mes de operaciones de la misma. Y dejan abierta la propuesta a constituir un **dossier**, es decir un conjunto de casos sobre el mismo tema, con el que se podría abordar los meses siguientes y la incorporación de otra temática del currículum del nivel.

Las preguntas críticas, que se encuentran al final del caso, determinan los contenidos a abordar. Este listado de preguntas otorga flexibilidad al caso, ya que, a través de su planteo, se definen los objetivos a lograr.

INTRODUCCIÓN

Quienes somos docentes del área contable nos enfrentamos a diario ante el desafío de encontrar metodologías cuya aplicación logre que los contenidos se relacionen con la realidad y dejen de resultarles abstractos a los alumnos.

Ya que la descontextualización pedagógica de los contenidos resulta difícil de evitar, es esencial adoptar métodos que ya se aplican en otras disciplinas que permiten a los estudiantes apropiarse de los saberes, darles sentido y aplicarlos. Se trata de que adquieran las destrezas y los contenidos complejos que les permitan en un futuro, desempeñarse con eficacia en el ámbito laboral que elijan para desarrollarse. Si ese ámbito es el empresarial, será fundamental su capacitación en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.

La metodología de casos como estrategia de enseñanza cumple con lo planteado por Perkins, ya que es una herramienta didáctica que permite superar a la mera retención y comprensión, ya que se basa en el uso activo del conocimiento. Sigue sus premisas al privilegiar el pensamiento sustentado en el conocimiento por sobre la memoria, y aplicarlo a la resolución de situaciones de la vida cotidiana.

Uno de nuestros objetivos como docentes es que nuestro aporte colabore a que los estudiantes puedan alcanzar niveles más profundos de comprensión. Nuestra labor es guiarlos en la construcción y aplicación de los conocimientos en el contexto de los problemas, las situaciones y las tareas del mundo real.

En nuestra disciplina ya comenzó a utilizarse esta metodología para la enseñanza de la contabilidad de costos y de gestión, con el propósito principal de lograr el afianzamiento de conocimientos previos. Nuestro objetivo es adaptar esta metodología a la enseñanza de temas contables del nivel inicial y así incorporar una herramienta más al abanico de posibilidades disponibles para el desempeño en el ámbito áulico.

¿EN QUÉ CONSISTE LA METODOLOGÍA DE CASOS?

La metodología de casos para la enseñanza comenzó a utilizarse en la Escuela de Negocios de Harvard hace más de 50 años y hay autores que establecen sus comienzos más atrás, en el campo del Derecho por Christopher Langdell a fines del siglo XIX. En general, se basa en el planteamiento de situaciones narradas que representan problemas que requieren solución.

En la metodología de casos para la enseñanza, convergen, por un lado los contenidos y por otro, la forma de enseñarlos, ya que es imposible construir un caso sin tener amplio dominio del contenido por parte del docente. El caso pretende que los alumnos aporten soluciones que a veces admiten variantes y son generadoras de nuevas preguntas.

Los casos constituyen una forma especial de plantear una situación problemática. Presentan una cantidad de información para analizar, tienen incógnitas y requieren una solución. Los casos representan un modelo de la realidad y ese modelo de la realidad y de la problemática que se presenta para solucionar, constituyen una metodología de enseñanza.

Selma Wassermann (1994), autora del libro "El estudio de casos como método de enseñanza" y coautora del libro "Cómo enseñar a pensar", desarrolla la siguiente definición: "Los casos son instrumentos educativos que revisten la forma de narrativas. Un caso incluye información y datos..., además de material técnico."

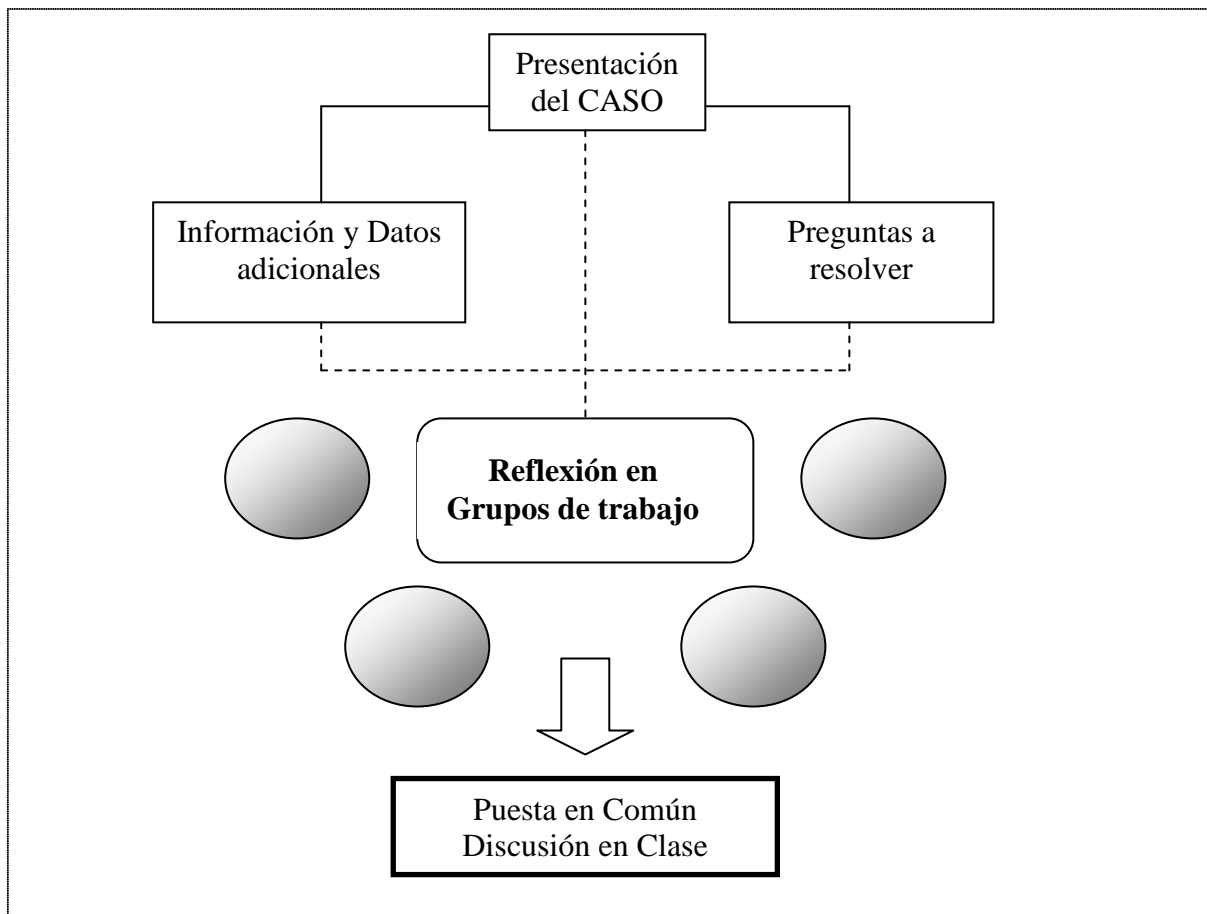
Esquemáticamente, un caso incluye:

- ◆ Una narración.
- ◆ Información y datos.
- ◆ Un problema a resolver.

La autora destaca tres elementos básicos para el desarrollo de un caso:

Redacción del caso	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Instrumento educativo en forma de narrativa. ◆ Basado en una situación real o ficticia construida como vehículo de los contenidos. ◆ Debe ser creíble. ◆ Se construye alrededor de aspectos importantes de una asignatura
Elaboración de preguntas críticas	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formulación de preguntas al final del caso. ◆ Obliga a los alumnos a una reflexión inteligente sobre los interrogantes que plantea el caso. ◆ Aplican los conocimientos que poseen ◆ Las respuestas no se basan en recordar una información.
Proceso de estudio	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abarca desde que se entrega el caso para ser leído hasta la culminación de su seguimiento.

Como en la mayoría de las metodologías didácticas, los soportes pueden ser variados. El caso es una estrategia más, que por sí misma no resulta efectiva si no se acompaña de consignas bien elaboradas y de una buena dinámica grupal en el momento de su desarrollo en clase.



La presentación de los casos puede ser muy variada de acuerdo con el objetivo propuesto. Nuestro propósito es concentrarnos en aquellos que muestran los hechos o datos de una situación o problema de manera no muy extensa y requieren una única solución o respuesta correcta, si bien permiten la apertura a una discusión a través de las preguntas que se realicen.

Para aquellas disciplinas que trabajan desde hace varios años con esta metodología existe una biblioteca de la que los docentes pueden extraer ejemplos de casos para trabajar en sus aulas. Wassermann propone ciertos criterios para elección del caso más apropiado que podemos adoptar para la elaboración de nuevos casos en nuestra disciplina:

- a) Concordancia con los temas del currículum: un caso puede abarcar simultáneamente varios temas del programa o responder a solo un aspecto o tema que tenemos que enseñar. Lo importante es tener en claro el objetivo del caso y cómo lo integramos en la estrategia más general de enseñanza.
- b) Calidad del relato: Un relato bien escrito tiene más posibilidades de despertar y retener el interés de los alumnos.
- c) Lecturabilidad: este criterio se refiere al nivel de lenguaje y vocabulario, en relación directa con el nivel de los estudiantes.
- d) Acentuación del dilema: para que un caso suscite reflexión y discusión debe presentar un asunto "inacabado". Cuando la narración avanza hacia un "climax" y se detiene en un punto de alta tensión, logra acentuar el dilema.

La metodología de casos requiere del docente un grado especial de dedicación en la preparación de los materiales didácticos, que deberán estar muy bien pensados y redactados para expresar claramente y sin generar dudas sobre los pasos a seguir por los alumnos y sobre todo, teniendo constantemente presentes los objetivos en cuanto a contenidos a enseñar.

Siguiendo las recomendaciones de Wassermann, se debería partir de la definición de una idea central, que tiene que adecuarse a los objetivos de enseñanza y transformarla en una narración. Toda narración necesita de los personajes, el escenario/s y el conflicto central. No es necesario que se trate de un conflicto de intereses entre los personajes, (aunque estos casos suelen ser bastante ricos para ser tratados en el aula) sino que puede ser una situación problemática que deben resolver los personajes.

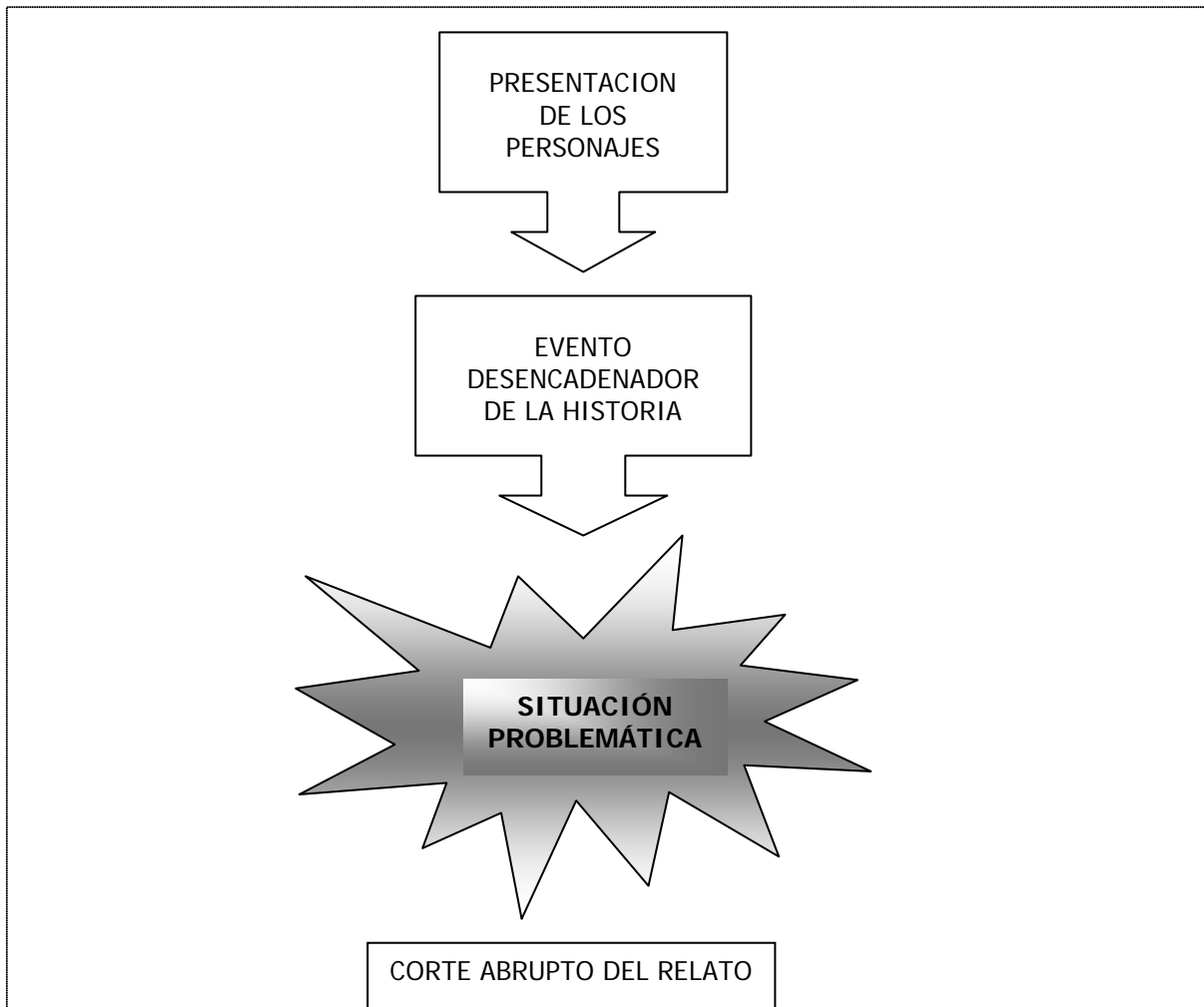
Pueden existir además condiciones y conflictos secundarios que acompañen y potencien el conflicto central. También se pueden adicionar anexos, documentos, fichas que pueden provenir de libros, artículos, páginas de internet, leyes, resoluciones, etc.

Como el tratamiento del caso puede prolongarse por varias clases, se pueden definir cortes parciales a la historia, con resoluciones escalonadas por parte de los alumnos. Esto también da tiempo al docente para la elaboración y para poder adaptar las partes sucesivas a las respuestas que se van consiguiendo.

Para lograr el éxito de esta metodología, la narración debe ser atractiva y generar motivación en los alumnos para resolver el planteo del caso. Pero tan importante como esto es que el momento en que se corte la narración sea el oportuno y formular preguntas críticas para analizar el caso que estén muy bien pensadas. Éstas pueden ser: preguntas específicas sobre datos del caso, preguntas sobre el contexto en que el caso ocurre y sobre las motivaciones de los personajes, preguntas generativas que trasciendan el caso concreto e inviten a la reflexión teórica. Una pregunta crítica es de calidad cuando es necesaria la lectura y análisis del caso para poder responderla. Si se puede responder con contenidos teórico-técnicos solamente (aunque sean referidos al tema que se está tratando) pero sin tener en cuenta el caso, la pregunta no es pertinente para esta metodología.

Tener en cuenta también que la redacción de los párrafos iniciales y finales del caso son fundamentales.

La secuencia del relato puede resumirse de la siguiente manera:



DESAFÍO PARA DOCENTES Y ALUMNOS

El docente debe asegurarse de dar una orientación adecuada a los alumnos para la resolución del caso. Explicar los procedimientos, describir cuáles son las expectativas y aclarar las metas a alcanzar. Esclarecer todos los asuntos que susciten inquietudes dando espacio para el planteo de dudas de modo de evitar problemas posteriores.

El docente debe motivar a los alumnos en el abordaje de esta metodología explicando las ventajas que esta presenta respecto de otros métodos tradicionales y desafiando la actitud pasiva habitual con la que suelen presentarse los alumnos en este nivel. Debe explicitar la necesidad de preparación permanente.

Los alumnos tienen una gran oportunidad de discutir en grupo las respuestas a las preguntas críticas, formando desde el comienzo la habilidad para enunciar sus opiniones y

escuchar las de otros y así prepararlos para la defensa sólida de sus argumentos cuando se presente la ocasión de hacerlo frente al resto de la clase.

La actividad grupal es un escenario apropiado para la reflexión. Pueden establecerse los grupos de entre 4 y 6 personas, para trabajar en el aula o fuera de ella. En estas discusiones es fundamental la orientación del docente para que los alumnos puedan enfocarse en los conocimientos básicos y no se dispersen. Debe fomentar la sustentación de los argumentos de modo de ir más allá del mero intercambio de ideas.

La organización del caso acompaña la actividad del docente durante todo el proceso, no se limita a la elaboración, presentación y evaluación del caso. Debe orientar al armado coherente de soluciones fundamentadas.

Establecer las pautas de evaluación, las cuáles deben ser enunciadas claramente al inicio de la actividad es uno de los desafíos más importantes que presenta esta metodología. Es necesario también reconocer expresamente el progreso de los alumnos y valorar el esfuerzo individual y grupal.

DESARROLLO DE UN CASO

La redacción del caso está basada en una situación ficticia, construida como vehículo de los contenidos. Intenta ser creíble. Se construye alrededor de aspectos importantes de la asignatura, la creación de una empresa y el primer mes de operaciones de la misma.

Las preguntas críticas, que se encuentran al final del caso, determinan los contenidos a abordar. Se elaboró una lista de preguntas que, por su formulación, obligan a los alumnos a una reflexión inteligente sobre los interrogantes que plantea el caso, aplicando los conocimientos que poseen. No hay requerimiento de una respuesta específica basada en recordar una información. Este listado de preguntas otorga flexibilidad al caso, ya que, a través de su planteo, se definen los objetivos a lograr con el caso.

EJEMPLO: CASO

A fines del 2009, Mariela Serrano terminaba sus estudios universitarios en la carrera de Contador. Durante los últimos meses había estado pensando en lo que haría cuando fin se recibiera y de lo que estaba segura es que no quería continuar en la empresa en que trabajaba desde hacía dos años; quería empezar su propio negocio.

Fue a su oficina, como todos los días y le informó a su jefa la intención de dejar su trabajo, quería mantener una buena relación por lo que no le parecía suficiente simplemente enviar un telegrama de renuncia. Sabía perfectamente la importancia de los buenos contactos en el mundo empresarial. La Sra. Mercier lamentó su partida ya que siempre había sido una excelente empleada.

No había tomado esa decisión a la ligera. Sabía exactamente cómo empezar a darle forma a su idea. En su primer trabajo, como auxiliar de maestra jardinera en una guardería, donde era la encargada de conseguir los juguetes didácticos con los que se trabajaba, había observado lo difícil que les resultaba a estos establecimientos conseguir objetos de calidad y a un precio accesible. Le había llevado algún tiempo conocer los mejores proveedores e ideado un método efectivo para la entrega ya que la mayoría se encontraba bastante lejos de la ciudad. Comenzar en el negocio de compra y distribución de estos artículos era una idea que había estado elaborando desde entonces.

Tenía ahorrados unos \$15.000 y además su familia le daría otros \$5.000 como regalo de graduación. Se puso en contacto con un primo muy querido, Diego Rosner quien le ofreció uno de los tres camiones que tenía en su empresa para colaborar con el emprendimiento ya que no lo estaba utilizando. Ese camión estaba valuado en \$85.000 y estaba prendado por \$35.000 y podría utilizarse para la distribución.

También había comentado su idea a una antigua compañera de estudios quien había ofrecido colaborar con el proyecto, así que era el momento de contactarla. Alejandra Guerreiro era Gerente de una empresa del rubro alimenticio, no tenía intenciones que dejar su puesto así que ofreció participar por un porcentaje de las ganancias pero le aclaró que no podría participar del negocio activamente. Disponía de unos \$10.000 en efectivo y un local grande pero no muy bien ubicado que estaba vacío porque el inquilino se había mudado un mes atrás. El local estaba perfecto como depósito, lo podría ceder a la sociedad por un valor de \$100.000, siempre que se hicieran cargo de la hipoteca que tenía por \$60.000.

La compra inicial de mercaderías requería mayor disponibilidad de efectivo por lo que fue necesario recurrir a un cuarto socio, un conocido de Alejandra que disponía de tal liquidez y estaba dispuesto a aportar al emprendimiento \$100.000 aunque recién para mediados de mayo podría entregar la totalidad, por el momento entregaría solo la mitad. El Sr. Gustavo Hernández puso algunas condiciones como la de recibir el 50% de las utilidades y la constitución de una sociedad que le garantizara la seguridad de sus bienes personales que no había sido aportados a la sociedad. También exigía que se realizara una presentación de Estado de Resultados y de Situación Patrimonial mensual para controlar las operaciones de la empresa y que se lleve un sistema de inventario permanente.

Las exigencias de Hernández irritaron un poco a Mariela: -¡Quién se cree que es! La idea fue mía, los contactos son míos y el conocimiento para manejar el negocio también es mío. - ¡El dinero que aporta no le da derecho a querer controlar todo! Si no me tiene confianza ¿para qué quiere participar?

El 4 de enero del 2010, Mariela se presentó en la oficina del Sr. Hernández para comunicarle su decisión...

Se parte de una situación inicial que dispara la historia: la graduación de Mariela. Se presentan los personajes: Mariela Serrano, la Sra. Mercier -jefa de Mariela, Diego Rosner - primo de Mariela, Alejandra Guerreiro -la antigua compañera de estudios y Gustavo Hernández. Se da información numérica: valor del camión y de la prenda; dinero en efectivo, local comercial, hipoteca. La narración se corta abruptamente sin tener una definición o cierre de la historia sino que queda abierta.

Este caso puede utilizarse para distintos temas-objetivo de aprendizaje en forma individual o combinar varios de ellos:

- ◆ Para temas relacionados con Administración de RRHH, se podría partir de la renuncia y tomar ese tema como iniciador de las preguntas y los anexos.
- ◆ Para contenidos referidos a sociedades comerciales, para enseñar características de los distintos tipos de sociedades.
- ◆ Para cuestiones referidas a trámites de inscripción, requisitos, estatuto, etc.
- ◆ Para el diseño del sistema de información contable de la empresa.
- ◆ Para el desarrollo del proceso contable de la empresa.

Preguntas críticas: Si por ejemplo utilizáramos este caso para enseñar la apertura de la sociedad y el desarrollo del proceso contable de la empresa, podríamos diseñar el siguiente grupo de preguntas críticas:

1. ¿Cuál es el capital de la empresa?
2. ¿Qué tipo de sociedad debería constituirse para cubrir las exigencias del Sr. Hernández?
3. ¿Tendría derecho Gustavo Hernández a exigir el 50% de las ganancias?
4. ¿Es legal que el Sr. Hernández integre su aporte en dos veces? ¿Por qué? (Ver Arts. Correspondientes Ley 19550 de Sociedades Comerciales. Referencia a Fichas Técnicas de la materia o bibliografía solicitada)
5. ¿Cuál es el Estatuto que Uds. presentarían a los socios para que firmen? (Referencia a anexos con modelos de estatutos)
6. ¿Cuáles son los registros obligatorios y no obligatorios que llevaría la empresa?
7. ¿Cuál sería la ecuación contable fundamental en su modalidad estática de esta empresa?
8. Considerando que los socios firman el Estatuto que Uds. propusieron, desarrollen los informes contables que presentarán a Gustavo al finalizar el primer mes, de acuerdo con las operaciones que realizaron (Referencia a Anexos con las operaciones del mes). Disponen de fichas técnicas para consultar y los registros necesarios para la presentación (Referencia de Anexos con modelos de EECC)

Las fichas técnicas y los anexos son elementos fundamentales para el desarrollo de la metodología de casos. Pueden comprender, por ejemplo:

- ◆ Bibliografía de consulta.
- ◆ Artículos periodísticos.
- ◆ Información general, real o construida para el caso.
- ◆ Referencias a páginas web para la consulta.
- ◆ Leyes completas o en parte, Resoluciones técnicas, otros.
- ◆ Presentaciones de Power Point, videos.

El caso que corresponde al primer mes de la empresa y permite abordar los siguientes **contenidos** relacionados con temas contables:

A través de las fichas técnicas:

- Generalidades sobre el Sistema de Información Contable.
- Procesamiento de datos para transformarlos en información contable.
- Funciones de la técnica contable.
- Definición de Contabilidad.
- Ecuación contable fundamental y sus distintas modalidades.
- Variaciones Patrimoniales.
- Proceso Contable (etapas, registros, registraciones)
- Sociedades Comerciales
- Valor de ingreso al patrimonio de los bienes de cambio

A través del desarrollo práctico:

- Estatuto Societario.
- Libro Diario General.
- Inicio de la actividad de una empresa (suscripción e integración).
- Apertura de cuenta corriente bancaria.
- Compra de bienes de Uso (valor de ingreso al patrimonio).
- Introducción al criterio de devengado al registrar gastos que no se abonan.
- Compra de moneda extranjera, tipo de cambio.

El caso puede presentarse a los alumnos en varias etapas a ir cumpliendo durante todo el curso, de modo que pueden elaborarse situaciones que continúen la historia y que permitan incorporar nuevos contenidos. El material puede ir entregándose conforme se vayan resolviendo las situaciones previas y estas hayan sido evaluadas para consensuar el punto de partida.

Para continuar con la narración es importante establecer bien los nexos con la situación previa, por ejemplo cancelar alguna cuenta pendiente. Los personajes centrales pueden aparecer sin apellido para familiarizarlos con los alumnos. También pueden incorporarse nuevos personajes y algún conflicto entre ellos como ingrediente enriquecedor de la historia. Suele ser muy útil mencionar datos numéricos que puedan ser corroborados a partir de la resolución del caso. Nuevamente, el relato se corta abruptamente sin dar solución al conflicto.

Los objetivos propuestos para enseñar a través de los casos que se agregan al anterior podrían ser los siguientes:

- Saldos de las cuentas contables.
- Descuentos comerciales y financieros.
- Intereses implícitos y explícitos.
- Cálculo del C.M.V., diferentes sistemas.
- Devengamiento.
- Registración de sueldos, retenciones y cargas sociales.

Para ello, habría que continuar armando el Dossier, con una ejemplificación para los meses 2 y 3 de la empresa. Recordemos que daremos cortes parciales a la historia de Mariela y sus socios, que se podrán ir entregando a los alumnos en diferentes momentos del curso. Si consideramos que es necesaria la complementariedad, se podrá alternar la utilización del dossier con las clases tradicionales de explicación de algunos de los temas.

CONCLUSIONES

Quedó planteado el desafío de encontrar metodologías cuya aplicación logre que los contenidos contables se relacionen con la realidad y dejen de resultarles abstractos a los alumnos. Y planteamos también que la metodología de casos puede ser un camino para ello. Para nuestra disciplina, resultan apropiados los casos problema o casos decisión cuyo propósito es desarrollar capacidades relacionadas con determinados aspectos de la resolución de problemas y/o adopción de decisiones.

Es posible para la enseñanza de temas contables, reunir las características básicas necesarias para aplicar la metodología de casos:

- La metodología de casos puede ser utilizada en diferentes momentos de la situación de enseñanza y aprendizaje y con distintos objetivos: iniciar un tema, a través del planteo de una situación problemática, profundización de un tema que ya se trató desde la perspectiva teórica, desarrollar un proyecto con otras asignaturas, evaluar.
- Generalmente, el desarrollo de los aspectos prácticos de los temas contables consiste en la resolución de problemas que se les presentan a las organizaciones en cuanto a reconocimiento, valuación, registración y exposición. Todas las consignas de trabajos prácticos tradicionales cuentan con información y datos. También abunda el material técnico de apoyo para la apropiación de los contenidos.
- Es posible incorporarles temas de actualidad, como el contexto económico, normativa vigente, noticias del ámbito empresarial, etc. Incluir personajes dentro de la narrativa se adapta perfectamente al desarrollo de consignas dentro de nuestra disciplina. El mundo de los negocios es operado por personas y los profesionales que aplican la técnica contable también lo son.
- Pueden suscitarse controversias respecto del tratamiento contable de ciertos temas, lo que variará será el grado de complejidad de las mismas, de acuerdo al nivel de enseñanza en el que nos encontremos.
- Siempre detrás del planteo de un caso, habrá objetivos de aprendizaje cuyo logro se persigue.

El caso expuesto a modo de ejemplo se propone cumplir con los criterios establecidos por Wassermann:

- Concordancia con los temas del currículum: abarca simultáneamente varios temas del programa. El objetivo es enseñar el desarrollo del proceso contable de una empresa desde su inicio hasta completar su primer mes: Estatuto Societario. Inicio (suscripción). Integración. Apertura de cuenta corriente bancaria. Compra de bienes de uso. Gastos. Pago de gastos. Cierre del mes, mayorización, EECC básicos.
- Lecturabilidad: el nivel de lenguaje y vocabulario, trató de ser coloquial, no demasiado formal y con algunos diálogos.
- Para la redacción del caso, que es construido, no real, se trató de hacerlo corto, verosímil y con puntos de conexión con la realidad cotidiana.
- Acentuación del dilema: se presentó un asunto “inacabado”. La narración avanzó hasta un punto en que se planteó un conflicto y no se estableció la resolución que se adoptó. No resulta fácil cumplir con este punto
- Este caso forma parte de un dossier, con cortes parciales de la historia y posibles bifurcaciones que podría entregar a los alumnos a partir de las resoluciones de la 1ª parte.
- Las preguntas críticas para analizar el caso son específicas sobre datos del caso.

BIBLIOGRAFÍA

PERKINS, David. "La escuela inteligente. Del adiestramiento de la memoria a la educación de la mente". Editorial Gedisa. Barcelona. 1995.

LION, Carina. "Reforma, tecnología y perfeccionamiento docente. Un análisis crítico y un encuentro de nuevo tipo" en "Enseñanza e innovaciones en las aulas para el nuevo siglo". Editorial El Ateneo. Buenos Aires. 1996.

KOZMA, Robert y SCHANK, Patricia. "La tecnología como soporte de la reforma educativa".

REYNOLDS, J., El método de caso y la formación en la gestión, Impiva/Generalitat Valenciana, Valencia, 1990.

WASSERMANN, S., El estudio de casos como método de enseñanza, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1999.

La Contabilidad como Herramienta
para la Gestión Pública y Privada

REGISTRACIÓN CERO

JOSÉ ANTONIO VEIGA

BUENOS AIRES, 2010

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Profesor / COORDINADOR DE COSTOS DESDE EL AÑO 2005

REGISTRACIÓN CERO

INDICE

- 1 INTRODUCCIÓN**
- 2 INTERFAZ BANCARIA**
- 3 DIFERENCIACIÓN DE LOS PAGOS POR NATURALEZA**
 - 3.1 Costos Marginales
 - 3.2 Visión integrada: control y prioridades
 - 3.2.1 Crecimiento del inventario
 - 3.2.2 Incremento de los Deudores por Venta
 - 3.2.3 Incorrecciones en el cálculo de costos
 - 3.3 Orden de los pagos
 - 3.4 ¿Cómo lo hacemos?
 - 3.4.1 Ingresos y pagos
 - 3.4.2 El escenario de pagos
- 4 DISTRIBUIR LOS MEDIOS DE PAGO**
 - 4.1 Oportunidad
 - 4.2 Carga de trabajo vs. Importe del pago
 - 4.3 Distribución por responsable
- 5 APLICACIÓN EN LA GESTION PÚBLICA**
- 6 CONCLUSIÓN**

REGISTRACIÓN CERO

1. INTRODUCCIÓN

El *Modelo Registración Cero* encierra un conjunto de conceptos, procedimientos y herramientas que simplifican la operatoria de la empresa, a la vez que integran la visión económico – financiera en un solo informe. Otra forma de identificarla o definirla sería: *la administración de un solo documento*.

El concepto *simplificar la operatoria*, aquí aplicado a las registraciones, es utilizado con la convicción que en este terreno, lograr ese efecto, es sinónimo de mejoramiento.



MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO = SIMPLIFICACIÓN

Si observamos la administración en un solo conjunto, vemos que en la misma conviven dos espacios con características distintas: registrar y administrar. También observamos que la registración, a través de su carga operativa, intenta en forma permanente desplazar del centro de la escena a la administración, a la que llega inclusive en casos extremos a anular o complicar fuertemente.

¿Cómo generar un movimiento con origen administrativo que revierta la situación, disminuyendo la carga operativa a la vez que mejora y da precisión a la gestión?

En la visión que aquí presentamos, esto se logra a partir de un soporte básico y la incorporación de dos nuevos conceptos que modifican la práctica administrativa:

- Un enlace (software de interfaz) que presenta los movimientos bancarios en formato administrativo.
- Diferenciación de los pagos por su naturaleza.
- Distribución de los medios de pago.

Exploraremos a continuación cada uno de ellos:

2. INTERFAZ BANCARIA

A partir de un software de aplicación, se establece un diálogo con la información bancaria correspondiente a la empresa, que permite presentar a ésta en formato administrativo. De esta forma se podrá seguir y controlar en forma inmediata el comportamiento de los ingresos y egresos, a partir de pautas y relaciones previamente definidas que serán tratadas en los dos siguientes puntos.

Esta interfaz permitirá la observación de cada banco con el que se opere en forma individual o de un consolidado de los mismos.

3. DIFERENCIACIÓN DE LOS PAGOS POR NATURALEZA

Esta fase requiere como elemento de referencia la Estructura de Resultados. Ella ocupará el centro de la escena coordinando el flujo de fondos.

Justamente en la combinación de estas dos dimensiones muchas veces divorciadas (la económica y la financiera), reside la clave de la *Registación Cero* y su mayor diferenciación con las prácticas habituales de administración.

Para darle mayor concreción al análisis, ejemplificaremos la Estructura de Resultados a través del siguiente cuadro:

ESTRUCTURA DE RESULTADOS

CONCEPTO	IMPORTE	%
VENTAS	120.000	100,00
COSTO MARGINAL DE PRODUCCION	48.000	40,00
COSTO MARGINAL DE COMERCIALIZACION	4.200	3,50
CONTRIBUCION MARGINAL	67.800	56,50
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	24.000	20,00
RESTO EROGABLES	18.000	15,00
NO EROGABLES	12.000	10,00
GASTOS FIJOS	54.000	45,00
RESULTADO	13.800	11,50

Suponemos, para completar en forma simple el ejemplo, que la empresa mantiene Pasivos por \$ 150.000.- y que estos tienen una amortización mensual de \$ 5.000.- con un recargo por intereses (también mensuales) de \$ 750.-

Con la visión de la Estructura de Resultados, *como control*, nos disponemos a aplicar nuestra política de pagos, a la vez que con este acto (el de los pagos) controlaremos la validez del propio resultado tomado como referencia.

Aplicaremos un procedimiento sencillo que nos permitirá distribuir nuestras cobranzas en términos porcentuales entre los *actores intervinientes*, en el escenario económico, sabiendo que una porción de nuestras utilidades tiene aplicación ya definida en la cancelación de los pasivos contraídos.

3.1 Costos Marginales:

Un tema especial que debemos tratar es que el procedimiento que estamos analizando requiere que los costos estén expresados respetando el concepto marginal.

¿Por qué esta necesidad que también incluye una sugerencia? En principio y en términos generales, consideramos de validez absoluta la utilización de este concepto para la correcta interpretación de la realidad empresaria: la tajante separación que este criterio provoca entre Costos y Gastos fijos asegura limpieza en los análisis que se deben elaborar al respecto y precisión en las distintas proyecciones.

Como una consecuencia de lo expresado, la técnica que estamos proponiendo se potencia si determinamos nuestros Estados de Resultados respetando este concepto. La principal ventaja que el mismo aporta es asegurar una total correspondencia (en \$) entre Costos de Producción y Compras a Proveedores, lo que permite instrumentar veloces controles de gestión, a la vez que se facilita nuestra visión sobre la relación inventario, así valuado, y los meses que este representa en términos de Compras y Ventas.

TODAS ESTAS SON RELACIONES FUNDAMENTALES PARA INSTALAR EL *AMBIENTE REGISTRACION CERO*.

3.2 Visión integrada: Control y prioridades

Retomando el hilo conductor, correspondería plantearnos... ¿Qué vamos a mejorar a través de la construcción de esta visión integrada Resultado – Pagos? En principio, nos permitirá controlar la legitimidad de los cálculos de la estructura de resultados (inclusive los costos) y aspectos esenciales de la operatoria, como las compras y su contrapartida en el stock.

CONTROL RECÍPROCO

PLANO ECONOMICO		PLANO FINANCIERO		
determinación del Resultado		movimiento de fondos		
	%		%	
Venta	100	Cobranza	100	{ ¿ + Stock? ¿ - Cobranza? ¡Costos! }
Costo Marg. Producción	40	Proveedores	55	
Gastos Fijos	35	Gastos Fijos	38	{ ¿ Presupuestados? ¿ Necesarios? }
		Pasivos No Operativos	3	{ ¿ Con Utilidad? ¿ Con Capital? }

Bueno es que nos hagamos un comentario, previo a profundizar el análisis que el cuadro nos sugiere y este se refiere a los períodos de pago y cobranza que podrían ser distintos (suelen serlo) y podría parecer que invalidan la relación. Diremos que esto no es así: las diferentes condiciones de pago y de cobranza sólo afectan la relación en el inicio de las operaciones o cuando estas condiciones son modificadas, pero luego se adecuan a los comportamientos señalados. En realidad estas condiciones distintas se reflejan en los saldos de cierre y no en los movimientos.

Pasemos ahora al análisis que propone el cuadro de Control Recíproco: si observo una evolución de los pagos de materias primas que, respecto a las cobranzas, supera el % de costos que tengo asociado a las ventas, definitivamente me está ocurriendo una de estas tres cosas:

3.2.1 Crecimiento del inventario: Queda abierto el camino para determinar si esto es producto de una política o si está escondiendo un descuido que desvía fondos.

3.2.2 Incremento de los Deudores por Venta: ¿Esto es la consecuencia de medidas tendientes a penetrar en el mercado, en cuyo caso debo revisar las condiciones de la proyección, o nos estamos mostrando débiles en nuestra política de cobranza?

3.2.3 Incorrección en el cálculo de costos: ¡Alerta! Estamos en presencia del mayor peligro. Nuestros costos no son el fiel reflejo de lo que está ocurriendo en el teatro operativo. Las mermas o los desperdicios son superiores a lo que hemos considerado normal o los precios de compra que nos informan para los cálculos previos al período no son a los que finalmente terminamos contratando.

Este último punto, vital sin duda en el control de los negocios, puede ocultar en tiempos de inflación un andar desacompañado entre el momento de las ventas y el de las compras; vale decir no tener debidamente “calzado” el precio que se toma como base para el cálculo de costos, con el momento de su efectiva reposición, convirtiendo por este efecto financiero en erróneo el cálculo económico de origen.

3.3 Orden de los pagos

Este control recíproco nos permite otros interesantes análisis que nos parece suficiente dejarlos señalados en el gráfico de referencia, para abordar un tema de carácter más global, como es el orden en que ejecutamos los pagos.

Observamos entonces la totalidad de los pagos previstos para un período, con la intención de jerarquizar y priorizar los mismos, conforme sea su influencia en el nivel de actividad, aprovechando esta visión diferenciada.

Lo anterior no significa, esto es obvio, fomentar el incumplimiento de ningún compromiso, sino encontrar el ritmo de actividad que posibilita, sin baches, el cumplimiento de todos.

Muchas veces, la mayor garantía para el pago de los sueldos es...atrasarlos un poco, lo mismo que para el pago de un pasivo no operativo. Tomar decisiones realistas, con información correcta y con las reales prioridades a la vista, constituye parte del *ambiente cero*, que requiere asimismo pensar los problemas sin limitaciones formales o generadas por la inercia operacional.

Vale decir, vamos a encontrar el mejor flujo de fondos que permita la obtención del mayor resultado económico (objetivo no negociable) que no es lo mismo que encontrar el mejor flujo de fondos, sin considerar la restricción establecida.

De esta manera se elimina la divergencia habitual, que hace que ciertas acciones tiendan simplemente al mejoramiento del resultado, considerando a las finanzas sólo como una restricción, mientras que otras tratan de resolver las limitaciones financieras a través de un mayor sacrificio económico.

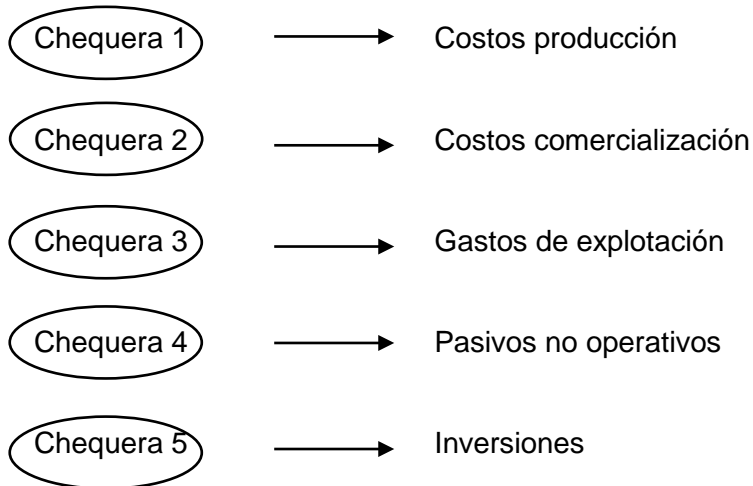
3.4 ¿Cómo lo hacemos?

Bien, ingresemos ahora en el terreno instrumental: ¿Cómo podemos disponer de una visión así diferenciada? Muy simple: a cada una de las naturalezas que conforman el cuadro de resultados le asignaremos un medio de pago distinto (imaginemos chequeras para darle un ejemplo concreto, sabiendo que lo mismo puede ejecutarse con transferencias entre bancos y otros tipos de movimientos).

De esta forma y sabiendo que el banco nos suministra el resumen de nuestros movimientos en cuenta corriente a través del correo electrónico, estableceremos el diálogo con esta información a través de nuestro software de enlace, que nos la devolverá en el formato administrativo.

Hagamos un recorrido gráfico de lo que describiéramos para aportar mayor claridad:

- Asignamos medios de pago



La asignación de los medios de pago (su espacio numérico) será informada al software de enlace que será el encargado de ordenar la información para su lectura. Claro está que no es necesario asignar la totalidad de una chequera para un concepto que no lo requiera sino que bastaría reservar una fracción de la misma.

3.4.1 Ingresos y pagos

Los ingresos por cobranza, si son depositados por nosotros serán fácilmente identificados por el software de enlace, quien nos propondrá confirmar si corresponden a ese movimiento. De ser transferencias de nuestros clientes, será detectada la naturaleza del movimiento por el tipo de transferencia.

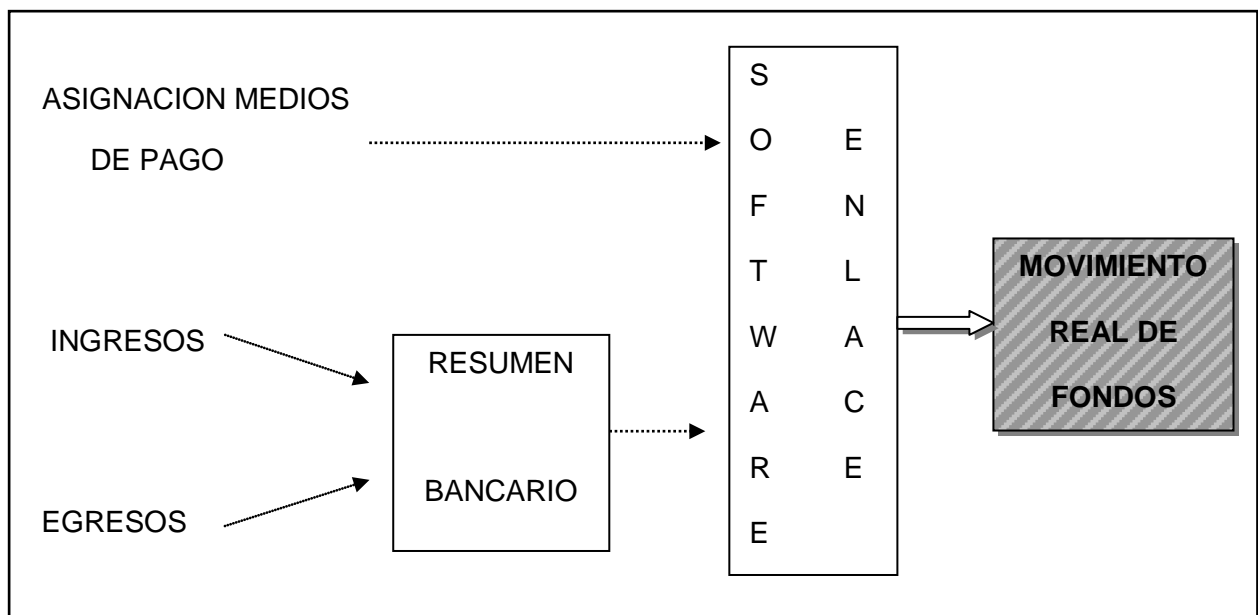
De esta forma serán ubicados los ingresos, que también serán distribuidos, conforme a los porcentajes establecidos en las naturalezas definidas, permitiendo llevar la evolución de saldos en forma permanente: el gráfico ayuda a la comprensión de lo expresado.

EVOLUCIÓN DE SALDOS POR NATURALEZA



De esta forma, frente al déficit en alguna de estas cajas, estaremos en condiciones de encontrar rápidamente el origen del faltante revisando nuestra política de pagos.

DIAGRAMA TOTAL DEL CIRCUITO



Y este movimiento real de fondos tomará esta forma en nuestra pantalla cada vez que lo consultemos. Recordamos que esta visión puede corresponder a uno solo de los bancos con los que operamos o al consolidado del total.

MOVIMIENTO REAL DE FONDOS					
CONCEPTO	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	TOTAL
Ingresos:					
Por ventas					
Otros					
Total ingresos					
Egresos:					
Costos de producción					
Costos de comercialización					
Gastos fijos					
Superávit/Déficit operativo					
Pasivos					
Inversiones					
Superávit/Déficit					

3.4.2 El escenario de pagos

Bueno es que aprovechemos este momento para destacar lo enriquecedor que resulta el escenario de pagos como lugar de observación de la casi totalidad de la actividad empresarial. Desde ahí vemos el cierre o ejercemos la revisión última de las negociaciones, a la vez que profundizamos el grado de su aprovechamiento respecto a la liquidez.

Potenciar este momento, viendo todo el escenario pero con la imprescindible segmentación de impactos, redundará en un fuerte beneficio para la organización. Esta potenciación requiere como elemento de inicio la diferenciación planteada, como orientadora del pensamiento.

Dada la importancia que mencionamos, digamos también que es una ayuda para su aprovechamiento ambientar cada tipo de pago, condimentarlo con los elementos distintivos que cada uno de ellos requiere.

Si se prepara un espacio en el que se pagan específicamente materias primas, el nivel de actividad en el que nos encontramos debería estar presente para ayudar a comprender el volumen y validez de los pagos.

Edward de Bono en su obra *Seis sombreros para pensar* nos dice que “el pensamiento es el recurso máximo del ser humano” y más adelante afirma “la dificultad principal para el pensamiento es la confusión”.

Tómenos esta enseñanza y clarifiquemos el momento del pago: que la lógica prevalezca sobre la emoción y provoque el mejor impacto posible. Se necesita que la empresa agregue racionalidad a los procesos decisorios y de control de gestión, lo que requiere en principio acercar el control a la acción, poniendo la información necesaria en manos de los empresarios y gerentes, de manera oportuna y concreta.

Todos estos enunciados, que parecen definir un escenario ideal, no constituyen otra cosa que el ambiente que pretendemos generar con este modelo de gestión y control.

4. DISTRIBUIR LOS MEDIOS DE PAGO

Vamos a tratar ahora lo que podríamos denominar apertura de los gastos fijos. Esta apertura se refiere no sólo a la naturaleza específica de cada uno de los ítems que lo integran, sino y principalmente a aquello que podemos visualizar como la generación de los mismos en los distintos departamentos y centros de la empresa.

Sin duda que nos encontramos en el territorio conocido como el presupuesto de gastos y el correspondiente y *posterior* control presupuestario.

A propósito de lo mencionado, y por el hecho de haber destacado el término posterior en lo que al control se refiere, es que nos permitimos recordar que la oportunidad es habitualmente mencionada como un factor clave en este tema.

4.1 Oportunidad: ¿Y cómo vemos lo que ocurre? Es bastante habitual que los esfuerzos de registración, con los tiempos que ella demanda, sólo permitan hacer el análisis comparativo entre lo previsto y lo realmente ocurrido con marcada posterioridad (en algunos casos superados los 30 días) lo que provoca en principio una primera dificultad de ubicación para cada responsable del gasto.

Aceptemos que les estamos pidiendo desplazarse a un escenario ya “desaparecido”, en el cual genuinamente pueden sentirse extraños al momento del control. Pero también sepamos que esta dificultad será potenciada por esos responsables, con la intención de convertirla en una vía de escape que habitualmente es asegurada, presentándose simplemente los objetivos (basta la apariencia de sólidos) que están persiguiendo *en este momento*.

Inclusive escuchamos (suena bien la frase) en una forma que descoloca al que ejerce el control “veamos qué tenemos que hacer de acá en más” lo que además de exaltar y aprovechar el atraso en la revisión, persigue asemejarse a una actitud enérgica y activa.

En realidad, lo que esto provoca es evitar la revisión ahora, trasladándola a un tiempo que no llegará nunca, relativizando los controles y desaprovechando lo que de ellos deberíamos aprender para no hacer o hacer mejor, para finalizar probablemente y como postura de máxima, proponiendo *alguna* acción correctiva sobre *algún* concepto que no comprometa en demasía.

Dejamos entonces abierta la posibilidad, por no profundizar el control, de que sea otro el gasto que se escape en el futuro, y continuamos siempre detrás del problema ¡siempre parece que fue por una vez y ya está resuelto!

A través de este perverso mecanismo aceptamos en definitiva mantener inconcluso un control que consideramos y proclamamos en el discurso general como vital.

4.2 Carga de trabajo Vs. importe del pago:

¿Siempre es beneficioso operar en cuenta corriente?

La carga de trabajo sobre las cuentas corrientes, incluidas trabajosas conciliaciones de saldos, son participantes habituales de la carga de trabajo administrativa que desplaza en el tiempo los controles haciéndoles perder efectividad.

Analicemos entonces esta carga de trabajo para saber si la misma es aplicada en forma eficiente. En principio podemos asegurar que de ninguna manera esta utilización de los recursos tiene lugar en forma proporcional a los importes en juego, más bien nos atrevemos a decir que acostumbra comportarse en forma inversa a los mismos. ¿Por qué decimos esto? Una primera observación nos muestra que los pagos mayores están más “comprendidos”, son más conocidos en los distintos ambientes de la empresa, no sólo en el que generó el gasto/compra, en tanto que aquellos de bajo importe son habitualmente motivo de averiguación y requieren trabajosas consultas internas que suelen recargar la administración.

Hacemos este comentario con la intención previa de observar la importante carga de trabajo que ocupan los pagos menores en importe, que son mayoría en cantidad de ítems, pensando el ahorro real que significaría pagar estos gastos pequeños sin acceder al aparente beneficio de la cuenta corriente, en el momento de la contratación.

Lo mencionado se da también en las materias primas, dentro de las cuales encontramos el lote que habitualmente se denomina básico, que concentra una alta participación en la compra y que tiene a su vez un alto impacto en los costos, conviviendo con una cuantiosa cantidad de ítems que en su conjunto representan (proporcionalmente) un monto de baja significatividad.

Cuidado con suponer que estamos proponiendo suavizar los controles sobre los importes menores, todo lo contrario: nos estamos preparando, en realidad, para tener sobre ellos control efectivo, aplicando un mecanismo económicamente factible.

Concluimos estas reflexiones pasando entonces a las propuestas, dentro del mismo *modelo Registración Cero* y aprovechando los recursos instrumentales ya presentados, que nos permitirán disminuir los problemas mencionados mejorando el andar de la empresa. Estos son:

4.3 Distribución por responsable

Ubiquémonos en el inicio de esta parte del análisis en la habitual apertura del gasto de la empresa que conocemos como departamentalización.

A partir de la aplicación de este procedimiento no sólo nos queda encerrado el gasto en sus correspondientes proporciones sino que también queda automáticamente definido el responsable de su cumplimiento o incumplimiento.

En este punto nos permitimos recordar lo mencionado anteriormente, respecto de las dificultades que enfrenta el control de la empresa para que esa responsabilidad en forma clara tome cuerpo y rinda cuentas sobre los posibles desvíos, detectados en el análisis contable.

Supongamos por un momento que a cada titular de un espacio al cual se direccionan gastos, se le entrega un medio de pago (nuevamente acudimos al gráfico ejemplo de una chequera) y con ella el mismo responsable ejecuta las salidas de fondos y va conociendo los saldos que le quedan.

Este efecto puede lograrse sin necesidad de la entrega física del medio de pago; sólo habiendo asignado el mismo al departamento correspondiente y ser manejado por la oficina designada al respecto.

Cierto es que habrá componentes de este gasto que por su bajo grado de controlabilidad por parte del responsable del espacio podrán ser excluidos de este mecanismo, como por ejemplo los sueldos que correspondieran, que una vez iniciado el período no son sujetos de modificaciones, pero si pueden incluirse las horas extras y el personal contratado, en caso que se acuda a este servicio, para dar un ejemplo de aquello en lo se debería poner énfasis.

Los tiempos en que efectivamente serán retirados los fondos, en el caso que se cancelen por medio de cheques de pago diferidos, podrá elegirse en el software de enlace (descuento en el momento de la emisión o de la efectiva caída de los fondos), llevándose los debidos controles y mostrándose la totalidad de la información.

¿Qué cambio produce esto? Uno que podemos considerar total: el responsable conoce sus gastos desde el propio origen de los mismos, observa cuando lo desee el saldo que le queda de su presupuesto y puede priorizar la utilización del mismo, conforme sea la necesidad o el beneficio que se espera. En síntesis, se está permitiendo que el responsable **GESTIONE Y CONTROLE SU GESTION** sin ningún esfuerzo adicional y a través de un mecanismo sencillo y amigable.

De la misma forma que lo expresado, en las instancias superiores de la empresa se podrá seguir la evolución del gasto por departamento y del total empresa.

Ponemos en forma gráfica lo que aquí hemos expresado:



5. APLICACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

La aplicación del procedimiento presentado encontraría en la administración pública un excelente ámbito de aplicación.

La transparencia en la utilización de los fondos públicos, lo acertado del orden de prioridades establecido y la observación proporcional de los fondos que, atravesando la burocracia estatal llegaría a impactar en la comunidad (supuesto destino final y objetivo de origen) serían algunos de los beneficios.

¿Y cómo llegaríamos a esta situación en la cual el control público actuaría sin duda y en forma inmediata con visible mejoramiento en la utilización de los recursos comunes?

De la misma forma, respetando las particularidades de cada caso, en que lo planteáramos para el ámbito privado.

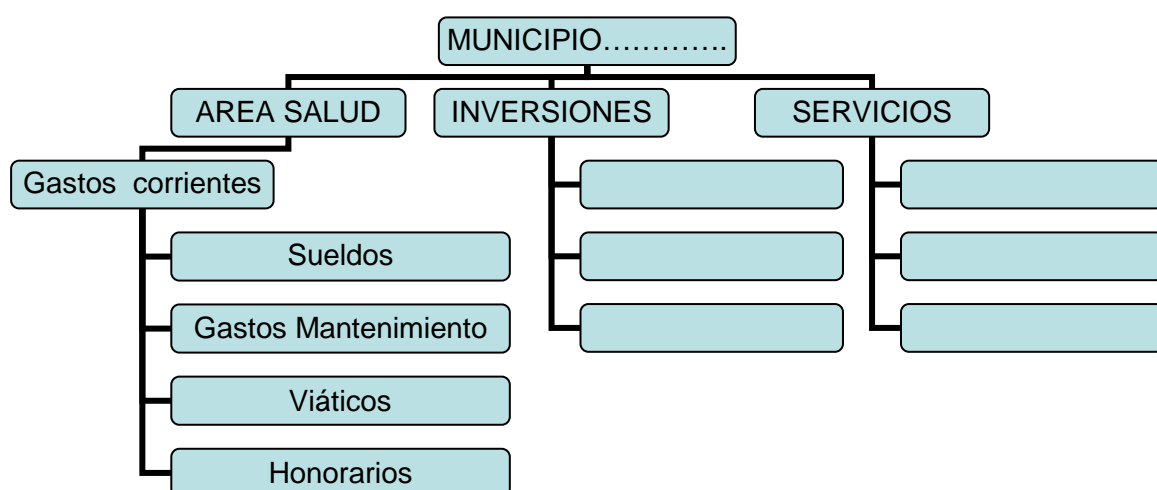
Supongamos un Ministerio o un Municipio; en ambos casos la aplicación de recursos se inicia con un Presupuesto de Gastos total para el período. En este total es factible distinguir aquellos sacrificios que mantienen la propia estructura prestadora del servicio (Ministerio, Municipio) de aquellos otros que representan devolución a la sociedad en forma de servicio o inversión.

Cada una de estas naturalezas, más aquellas que sea de interés diferenciar, serán receptoras de medios de pago específicos.

De esta forma podrá seguirse la evolución de cada concepto erogable pudiendo inclusive conocerse al responsable a cargo del mismo.

Los saldos de inicio de estos cajeros virtuales se formarán con las partidas presupuestarias asignadas, de las que se irían descontando las salidas dirigidas a cada uno.

Si lo miráramos esto en una apertura posible sería:



Para cada subdivisión significativa se podrá asignar un medio de pago específico que permitirá seguir la evolución del proyecto o el avance en el cumplimiento del servicio, midiendo también el desempeño del agente a cargo.

Bueno es puntualizar que este seguimiento podrá hacerse a través de la computadora de cualquier ciudadano, lo que haría realidad el control público sobre los fondos públicos.

6. CONCLUSION

A través de la REGISTRACIÓN CERO se pretende incorporar a la administración una fuerte inyección de oxígeno que le permita convertirse en la vela impulsora de la gestión, única transformadora de la empresa y los negocios, al reducirse el peso del ancla operativa que tiende a inmovilizarla.