

## Los paradigmas en la administración de recursos

### Di Ranni, Miguel Ángel

(\*)

#### Descripción global del problema.

En la actividad privada el concepto de autogeneración de fondos es clave. Está dado por la capacidad de una compañía en generar fondos de resultados de la actividad principal que ha sido el motivo por el cual se constituyó el mencionado ente.

En una compañía la actividad que desarrolla es explicada a través de la información que se expone en el estado de resultados. Para llevar adelante dicha actividad, año a año, se incurre en egresos de fondos que son necesarios para generar ingresos de fondos. Dichos egresos de fondos, imprescindibles para generar los ingresos de fondos, son los que se incurren para fabricar los productos terminados, y luego venderlos, para atender los costos de estructura, para pagar los intereses y demás costos financieros que se incurren por la existencia de deudas tomadas por el ente, y para pagar los denominados costos tributarios. Hay, lógicamente, ingresos de fondos que se generan año a año, primordialmente originados por la venta de los productos terminados por el ente, y, en menor escala, intereses ganados originados por el financiamiento a nuestros clientes, o por colocaciones de fondos, en razón de los excedentes de fondos que se generen de tanto en tanto.

La suma algebraica de dichos ingresos y egresos de fondos es la resultante del valor agregado que origina el ente por el ejercicio de su actividad específica que se describe en su objeto social. Dicha autogeneración de fondos toma en cuenta los ingresos de fondos generados por las ventas de bienes y servicios del ente, menos todos los egresos de fondos para atender los costos erogables, es decir, los que están asociados a desembolsos de dinero.

Otra forma de ver lo mismo que lo expresado en el párrafo precedente es decir, que la autogeneración de fondos es igual al monto de la ganancia del ejercicio más aquellos costos del estado de resultados que son cargos no erogables, es decir, no están asociados a desembolsos de dinero, fundamentalmente la depreciación de los bienes de uso.

Hasta aquí está claro que si hay un monto positivo de autogeneración de fondos ello está significando que se ha podido absorber con los ingresos por ventas e intereses positivos, todos los costos operativos del ente, los costos de estructura más los costos financieros originados por el endeudamiento que tuviera el ente en relación a las entidades que lo financiaron, más los costos tributarios, que, por distintas exteriorizaciones, gravan al ente.

¿Cuál es el destino de la autogeneración de fondos?

La autogeneración de fondos, usualmente tiene el objetivo de financiar las siguientes aplicaciones de fondos: i. distribución de resultados; fundamentalmente el pago de dividendos en efectivo a los accionistas; pago de gratificaciones al personal; atención de los egresos por obras de carácter social que se hubieren aprobado específicamente. ii. cancelaciones de deudas financieras, en la porción del corto plazo del endeudamiento financiero que, por su naturaleza, es de largo plazo. iii. desembolsos por inversiones de bienes de uso, en la porción cash no financiada por entidades financieras de aquellos bienes de uso de vida útil prolongada. En general las entidades financieras buscan que los accionistas financien una parte menor de los bienes de uso como testimonio de voluntad de compartir el riesgo de financiamiento a largo plazo entre la entidad financiera y el deudor.

Las inversiones de largo plazo han de ser financiadas, en los montos más relevantes, por entidades financieras que otorgan financiamiento a mediano y largo plazo o por emisión de capital.

Un cuidado especial, desde lo financiero, en toda organización, es cuidar que no haya inversión por incremento del capital de trabajo, por cuanto ello estaría siendo financiado con autogeneración de fondos, es decir, con capital propio. El capital de trabajo óptimo que se haya definido en función de la operatoria y objetivos del ente, debe ser mantenido, en su volumen, de una manera constante. Todo crecimiento de los activos corrientes debería ser acompañado por un crecimiento equivalente de los pasivos corrientes.

En la actividad del Estado, los administradores no profesionales, los políticos que lo representan, los

que están en la oposición, los periodistas sin conocimiento de la ciencia de la administración o los que crean que los paradigmas de administración desarrollados a partir de las organizaciones privadas no le son aplicables a la actividad de la administración del Estado, tienen una asimetría enorme al evaluar distintos aspectos de la vida cotidiana de los países.

El presupuesto de un país, es para sujetarse al mismo. Cuando se lo aprueba, se aprueba todas sus cifras y las premisas con las cuales fue elaborado. En la mayoría de las organizaciones privadas existe ese documento, y la mayor riqueza no es sólo su elaboración, sino la información de las explicaciones del plan de actividades implícito en su propuesta, y de las variaciones que se hayan producido, de resultados de la comparación entre las cifras estimadas y las reales, a lo largo del período de validez del presupuesto anual elaborado.

En un país organizado, el mismo pueblo se esmera para que no se tomen decisiones que impliquen gastar más en algún concepto que lo que se había previsto y aprobado.

Hay algunos periodistas, sin mayores conocimientos de economía y administración, que reflexionan que el Estado y sus recursos, son independientes de los ciudadanos, y razonan, frente a determinadas necesidades sociales, que el Estado debe atenderlas inmediatamente, sin preguntarse de dónde el Estado ha de sacar los recursos para solucionar las mencionadas carencias.

En la actividad privada cuando hay un gasto imprevisto que atender, casi por acto reflejo inmediatamente se piensa dónde se podría generar un ahorro a los fines de no alterar el equilibrio presupuestario.

Es casi imposible escuchar a alguien de la oposición, o de los periodistas que conducen programas políticos, o incluso del mismo oficialismo, que se comente que es importante reducir la dotación de empleados públicos, a los fines de contribuir a reducir el déficit presupuestario del Estado, para que se pueda lograr el equivalente de lo que hemos comentado, para la actividad privada, de la autogeneración de fondos. No es que se fomente la insensibilidad, sino que se ponga atención a la existencia de un problema que hay que solucionar, y que se proponga la mejor manera y el plazo para solucionar dicho problema

Reducir impuestos en mayor cuantía que lo que estaba previsto, el mismo pueblo debiera mirarlo con preocupación; que el Estado se haga cargo de los consumos de electricidad y gas, más allá de los usuarios a quienes se les acordó tal franquicia, es también algo que el mismo pueblo lo debería mirar con preocupación, porque implica que el Estado tiene que derivar ingresos al pago de subsidios. Incrementar el sueldo de los docentes más allá de lo que está previsto como premisa inflacionaria en el presupuesto, también es algo que el pueblo debería mirar con preocupación. Todos estos conceptos son reducciones de ingresos corrientes o incremento de gastos corrientes, que tendrían que producir, dentro del mismo presupuesto, otras decisiones para compensar estos desvíos. De otra manera, ello incrementará el déficit corriente que implicará la necesidad de endeudamiento, en el mejor de los casos, o emisión monetaria e inflación, en el peor de los casos.

### **Desarrollo del análisis del problema.**

El Estado, quienes lo gobiernan, los partidos opositores, los periodistas especializados, los locutores de espacios de noticias, todos los que de alguna manera administran una casa, no pueden mirar con buenos ojos acceder a mayores gastos, sin preguntarse de dónde va a salir el recurso para financiarlos. ¿Por qué no piensan todos, en estos temas, de similar manera? Es claro que todos queremos que los maestros vayan ganando más, que los impuestos disminuyan, que todos paguen la energía que consumen y no que tenga que hacerse cargo el Estado. Pero ello tiene que hacerse en armonía con lo que esté aprobado en el presupuesto.

Sería muy interesante que alguna vez en un programa periodístico, el partido opositor llegue a plantear, seriamente, cómo se compensa el mayor gasto que entusiastamente está sugiriendo. O el periodista de turno, tenga sobre el origen de los recursos similar preocupación a la que ostenta para avalar el legítimo reclamo de algún sector.

El punto fundamental es que los paradigmas para el análisis de cómo se debe administrar una empresa privada, se piensa, a nuestro juicio erróneamente, que son muy distintos a los paradigmas para el análisis de cómo se debe administrar al Estado. Y ello es muy peligroso porque genera en algunos ciudadanos la idea que frente al Estado, el ciudadano tiene derechos pero no obligaciones. Para poder ser ayudado, el

mismo ciudadano debería pensar que los que administran el Estado deben cuidar que los ingresos tributarios sean superiores a todas las erogaciones corrientes del Estado, más los intereses que haya que pagar por la existencia del endeudamiento público, más el vencimiento de las cuotas de capital del endeudamiento que haya contraído el Estado y que es necesario cancelar.

¿Por qué hay que ser muy vigilantes en no consentir estos desvíos de ingresos y gastos corrientes? Porque de esa manera se puede pensar en inversiones muy importantes para mejorar el futuro: rutas, caminos, puentes, inversiones para energía no renovable y renovable, obras para protección de inundaciones; puertos, aeropuertos, dragados, radares, hospitales, escuelas. Las inversiones en obras públicas que realice directamente el Estado, tienen que ser inteligentemente seleccionadas a los fines de contribuir a que mejore la eficiencia global lo cual indirectamente abarate el costo para las organizaciones privadas, a los fines que pueda mejorar la competitividad en las exportaciones de las empresas existentes y en las ventas locales, y estimule la radicación de empresas provenientes del exterior.

Si los gobernantes, la oposición, el periodismo, el pueblo en general, muestra auténticamente la preocupación por el exceso del gasto por encima de lo previsto en el presupuesto, ello originará indudablemente, que los representantes gremiales, los ciudadanos en general, la oposición y aun también el mismo gobierno que conduce el Estado sean más prudentes en la postulación de reivindicaciones que no están incluidas en el presupuesto.

El Estado tiene que lograr que la educación primaria y secundaria, se extienda y se profundice a través de la educación pública gratuita. Incluso que se brinde educación a los adultos que no hayan completado estas dos instancias educativas. También debería mejorarse la educación universitaria y lograr que pueda accederse a ella por sectores de menor capacidad económica. A través del proceso educativo es la manera más dinámica de ayudar al crecimiento de los ciudadanos para que éstos puedan acceder a empleos más complejos, de mejor retribución salarial. De esta manera debería disminuir gradualmente los subsidios pagados por el Estado, especialmente los que no originan una contraprestación por parte del receptor de los mismos.

En la actividad privada se tiene muy claro que los costos que se consuman en el año sean los estrictamente necesarios para generar los ingresos económicos. Si hubiera otras erogaciones que no fueran necesarias para generar los ingresos económicos, si se quiere incurrir en las mismas, ello debería ser a expensas de la propia ganancia de la compañía, es decir, no debería aumentarse el precio del bien o servicio, para poder seguir siendo competitivo frente a otros competidores que no han incurrido en erogaciones innecesarias para la generación de ingresos.

En la actividad del Estado, el equivalente a los ingresos económicos de la actividad privada, está constituido por los ingresos provenientes del sistema impositivo y previsional del Estado. Con parte de estos ingresos, se debe absorber los salarios de los empleados públicos, con cuya actividad laboral se pueda llevar adelante la actividad del Estado como administrador de la Nación, se puedan llevar adelante las prestaciones hospitalarias gratuitas, la educación pública, el pago de las jubilaciones, el mantenimiento de los bienes del Estado, la seguridad interna y externa, el pago de los intereses de la deuda pública, y del vencimiento de las cuotas de capital de la deuda financiera de largo plazo que vayan venciendo. Los empleados públicos deben tener una capacitación tal que pueda mejorar la productividad de su trabajo, y también que estén en condiciones de competitividad como para que puedan trabajar en la actividad privada, si se lo propusieran.

La búsqueda del superávit de las cuentas públicas, por parte del Estado, es una condición necesaria, para el crecimiento de un país, por cuanto ello permitirá, tener un costo de las prestaciones del Estado mediante una dotación de empleados públicos, bien pagos, bien capacitados, pero en una cantidad estrictamente necesaria para que dicho Estado funcione de una manera eficiente. Los ingresos tributarios deben provenir de una estructura de impuestos con una presión fiscal razonable, que no ahogue el crecimiento de la actividad privada. Dichos ingresos tributarios deben ser bien usados en cuanto a las prestaciones de servicios que haga el Estado.

No se debe tener un exceso innecesario de empleados públicos, ingresados para disimular las dificultades en la oferta de empleo en las empresas privadas o, lo que es más común, para asegurarse, por la incorporación de personal adicional, un mejor resultado electoral. La búsqueda del superávit presupuestario, luego de poder atender el pago de los vencimientos de las cuotas de la deuda que vaya

venciendo, y de los costos financieros originados por la deuda financiera vigente, es el cambio que se necesita, en la administración de la cosa pública, para el aporte del Estado de eficiencia y control, que complemente la eficiencia que logre la actividad privada en la producción de bienes o prestaciones de servicios. Este cambio de paradigma es fundamental para entender la necesidad de existencia de un Estado eficiente y ágil, pero cuya existencia no esterilice los ingresos tributarios que impidan la ejecución de la obra pública que es la forma de asegurar a la actividad privada una mejor eficiencia para los nuevos proyectos que vayan realizando.

La eficiencia lograda a través de obras públicas que faciliten el transporte y distribución de los productos que se fabriquen en Argentina, tiene un efecto favorable multiplicador, originando para la empresa privada menores costos, por tanto mayor posibilidad de reducción de los precios de venta en el mercado local y en la exportación, mejora en el valor absoluto de las ganancias por el aumento de volumen vendido en el exterior, mayores ingresos tributarios por las mayores operaciones producidas, y mayor propensión de radicación desde el exterior de nuevos emprendimientos al tomar conocimiento de las mejoras de eficiencia por la obra pública realizada por el Estado.

Los cambios de paradigmas sugieren la necesidad de reunirse, haciendo causas comunes para emprendimiento de proyectos de alta complejidad en materia organizativa, lo cual requiere una asociación de ideas y decisiones de los gobiernos nacional, provincial y municipal, fundamentalmente para reducir impuestos en las empresas privadas involucradas, de los ministros sectoriales en materia de producción, trabajo, energía, medio ambiente, modernidad, y los representantes gremiales del sector respectivo, especialmente para la capacitación a los obreros, y para intermediar en los objetivos de mejora de la productividad, presentismo y estabilidad en los puestos de trabajo.

El proyecto hidrocarburífero de Vaca Muerta, de autopartes nacionales en automotores de al menos un 35 por ciento por cada unidad, y producción de un millón de automotores para 2023, el de construcción de 100 mil viviendas privadas en un año, es una muestra significativa de la mayor flexibilidad de las partes que intervienen para hacer viables estos proyectos.

Los paradigmas sobre el cuidado de los recursos de que se dispone, para encarar distintos proyectos, necesitan un esclarecimiento muy fuerte, de las personas en general. Es importante señalar que en la actividad privada la empresa debe obtener un beneficio, y eso es bueno, porque es la medida del valor agregado que origina la empresa por el ejercicio de la actividad fijada en su objeto social. Una empresa que obtiene un beneficio, se supone que está bien administrada porque logra que la comunidad esté dispuesta a pagar por dicho valor agregado. Adicionalmente, si la empresa tiene un beneficio, tiene mayores posibilidades de continuidad en el largo plazo, y garantiza la estabilidad laboral de las personas que en ella trabajan.

Los cuidados que una empresa privada pone en la administración de los recursos financieros, para que no sea malgastado, para que su uso sea óptimo y pueda lograrse el objetivo en calidad y cantidad, son válidos cualquiera fuera el sistema político vigente en el país en el cual se encuentra. Esto significa que hace ya muchos años, las discusiones doctrinarias entre los distintos sistemas políticos a nivel mundial se orientan ya de manera decidida solamente en el terreno político, mientras que en el campo económico financiero administrativo el capital disponible para cumplimentar los objetivos de una organización es cuidado muy diligentemente, se intenta que sea eficientemente asignado para que, de resultados de ello, haya más beneficiados; también es claro que la recaudación tributaria se cuida mucho en cuanto a la utilización que de ella se hace; se evita tener erogaciones innecesarias; la dotación de personal está muy contenida en función de las actividades a desarrollar; se la capacita adecuadamente para que pueda ser utilizada con la mayor flexibilidad lo cual mejora la eficiencia de las tareas a realizar en las horas disponibles de trabajo.

Ya no hay dudas que para la administración de la cosa pública, se tengan las mismas precauciones de cuidar un recurso escaso como el capital, tal como se hace en la administración de las empresas privadas. Los ingresos tributarios, que es el origen de fondos más importante porque resulta del desarrollo de la actividad propia de las organizaciones privadas, son los que el Estado va a cuidar anualmente para que pueda llevarse a cabo la actividad o funciones del Estado. Pero los costos de todas las aplicaciones de fondos que se van a atender con los recursos tributarios, año a año, van a ser autorizados dentro del presupuesto anual de la nación, y contener dichos costos a lo aprobado presupuestariamente es muy

importante, tanto para los que administran el Estado, como para la oposición política, o para los representantes gremiales en sus tareas de reclamos sectoriales.

Incrementar la presión tributaria, emitir deuda o moneda de curso legal, no son soluciones responsables a las que suelen acudir los administradores de la cosa pública, o la oposición, para incorporar un incremento de algún costo, por más equitativo que fuera, en los países del primer mundo. Lo más lógico es acordar de una manera conjunta el recorte parcial de alguna otra partida de erogaciones cuya ejecución sea menos prioritaria o urgente.

Claramente, en los países emergentes hay menos vocación a la rigidez presupuestaria. Los políticos que participan usualmente en la administración de la cosa pública, en general han tenido esa tarea como única actividad, careciendo, en general, de experiencia concreta de haber administrado una pequeña, mediana o gran empresa privada.

Analicemos dos casos muy recientes, que resultan muy reveladores de la forma de pensar de algunos políticos y periodistas en relación a la administración de la cosa pública, en la cual se puede apreciar la falta de análisis global, en ambos ejemplos. Pareciera que el Estado tiene un bolsillo enorme al cual se puede acceder para proponer soluciones, pensando exclusivamente en lo que se denomina ser "políticamente correcto", es decir, lo que conviene decir, pensando en las ventajas políticas que ello pudiera originar.

Una de las promesas electorales del partido gobernante fue "eliminar gradualmente los subsidios" que el Estado está pagando en razón que en el año 2003 se pesificaron las tarifas de servicios públicos como el gas y la electricidad. De resultas de ello, los ciudadanos en los doce años que van desde el 2003 al 2015, pagaron sus tarifas sin haber sido actualizadas. Ello originó que las empresas prestadoras de dichos servicios dejaron de realizar inversiones, y por lo tanto la precariedad del sistema aumentó considerablemente.

En el lapso de doce años mencionado precedentemente, la inflación fue del orden de aproximadamente 1000%. Los consumidores durante dicho período pagaron una tarifa fija en pesos, y por lo tanto, aunque tanto las personas físicas, como también las pequeñas empresas, pudieron ver actualizados sus salarios o sus precios de venta de los productos que ellas vendían, en alguna cifra muy cercana a lo que fue el proceso inflacionario mencionado, dichos usuarios siguieron pagando el consumo de gas y electricidad sin actualización alguna en dicho lapso. Por lo tanto, nos imaginamos que, seguramente, las personas físicas y las sociedades pequeñas, incorporaron otros hábitos de consumo, gracias al ahorro que se les originó por no pagar tarifas de energía actualizadas. Por ejemplo, pudieron salir a cenar varias veces al mes, o adquirir teléfonos celulares, o comprar bienes durables a crédito, o incorporando el costo de internet y los proveedores de los servidores, etc.

El problema fue que las reservas de gas, y las inversiones para asegurar el suministro de energía eléctrica, se resintieron severamente, lo cual trajo problemas a la industria y a los consumidores domiciliarios. Durante el año 2016, el Estado decidió encarar la solución, por lo cual, el primer paso fue capitalizar a las compañías de gas y electricidad, para lo cual se pensó incrementar la tarifa, que se había mantenido fija durante dichos 12 años, lo cual implicaba, en una primera fase, incrementar las tarifas, a las personas físicas un 400% y a las pequeñas empresas un 500%, aunque ello implicaba que igual el Estado tendría que seguir afrontando un monto relevante como subsidio.

El Estado propuso que unos 3,5 millones de consumidores de bajos ingresos, pagaran una tarifa menor, acorde a sus ingresos, bajo el concepto de tarifa social. Sin embargo, la clase media y media baja, se impresionó por el porcentaje del 400% de incremento, no prestando atención más al valor absoluto resultante por el hecho que se partía de un monto inicial extremadamente bajo, y manifestó públicamente que dicha tarifa propuesta era impagable, a lo cual adhirieron inmediatamente la oposición y los periodistas, sin analizar más profundamente el tema. Pero es probable que una cantidad de consumidores muy alta, no puedan pagar la energía eléctrica y gas, porque desde hace 12 años atrás cambiaron los hábitos de consumo, en base al ahorro logrado por tener que pagar el costo de la energía eléctrica y el gas a precio regalado. Ahora, en lugar de recomponer y recalificar la prioridad de los gastos, se optó por presionar y solicitar que el Estado se haga cargo de pagar el consumo de gas y energía eléctrica, lo cual implica transferir a otras personas, en base a mayor carga tributaria, que paguen los servicios que sus pares han decidido no pagar.

Lo que se rescata de esta descripción, es la importancia que tiene replantear el rol del Estado, y la necesidad que todos pensemos que el Estado tiene que ser un buen administrador. Ser un buen administrador significa que el Estado no debe subsidiar la energía eléctrica y el gas que consumen los ciudadanos que están en condiciones de pagar por dicho consumo, a poco que replanteen la prioridad de los gastos familiares, y la separación de los mismos entre imprescindibles y prescindibles. El replanteo de este paradigma implica también que tanto la oposición política, como los periodistas que simpatizan con el paternalismo del Estado, no analizaron de una manera correcta y completa por qué dicho sector dice que el incremento tarifario era impagable, cuando en el año 2003 sí podían pagarlo, si se supone que los ingresos por salarios o por aumento de precios de su producción en el caso de las pequeñas empresas, había sido muy superior al aumento tarifario que se proponía facturar las empresas de energía eléctrica y de gas.

¿Por qué ni algunos de los que integran el oficialismo, ni la oposición, ni periodistas de prestigio adoptaron una posición de observador equidistante, al analizar el problema planteado, y optaron por solidarizarse con los que argumentaban no poder pagar el incremento tarifario, sin preguntar siquiera, a los reclamantes, cuál había sido el incremento en sus ingresos en el lapso de los últimos 12 años? ¿Por qué, siendo ciudadanos iguales ante la ley, en el sentido de contribuir con el presupuesto del Estado, y por lo tanto en la responsabilidad de la sensatez administrativa del Estado, inmediatamente se propuso que el Estado aumentara otra vez el monto del subsidio a cargo del Estado, sabiendo de la existencia del déficit a nivel del presupuesto aprobado por el Congreso? ¿Por qué ni siquiera indagaron cómo iba a hacer el Estado para financiar dicho incremento del déficit presupuestario? ¿Por qué resulta tan atractivo apoyar reivindicaciones, muchas de ellas muy razonables, sin analizar la forma de financiar el reconocimiento de las mismas?

¿Por qué si la reducción de los subsidios a cargo del Estado había sido una promesa electoral, no hubo mayor firmeza, de parte de muchos sectores, como el oficialismo, la oposición y los analistas políticos en general, para oponerse a discontinuar dicha reducción de los subsidios, dado que algunos ciudadanos que consumen energía se resisten a pagarla, sin demostrar cómo ha jerarquizado las prioridades de los gastos familiares?

Otro caso muy reciente, que sirve para nuestro análisis, es otra promesa electoral, vinculada con la necesidad de reducir la incidencia del impuesto a las ganancias sobre los ingresos de los asalariados en general, basados en actualizar el monto del mínimo no imponible, y también actualizar la escala que sirve para determinar la alícuota efectiva de pago de impuesto a las ganancias.

Vinculado este caso, con el que comentamos en primer término, es evidente una notable inconsistencia.

El caso que vamos a desarrollar inmediatamente se dispara por el hecho que la oposición señala que había sido una promesa electoral por parte del oficialismo. Sin embargo, en el caso comentado en primer término, la reducción de los subsidios también había sido una promesa electoral por parte del oficialismo. En el primer caso no interesó que dicha promesa electoral no se pudiera cumplir, al menos hasta ahora, mientras que en el segundo caso, se insistió que por ser una promesa electoral, hay que cumplirla inmediatamente. En ambos ejemplos, la decisión tomada van en el mismo sentido de agravar el déficit del Estado.

Nadie puede negar que la presión fiscal, en materia de impuesto a las ganancias, sobre los asalariados, era y es importante. Sin embargo, el Estado, luego que el sinceramiento de las tarifas de electricidad y gas, como fue comentado, impidió reducir más rápidamente el subsidio pagado, a nuestro juicio, con buen criterio, pretendió llevar adelante la reducción de la incidencia del impuesto a las ganancias, pero en un lapso más extendido. Sin embargo, la oposición, y algunos periodistas y analistas en los medios, en base al criterio de que el oficialismo había hecho una promesa electoral en torno a la reducción de la incidencia del impuesto a las ganancias sobre el salario, logró que el Estado reexaminara la propuesta original e hiciera una propuesta de reducción del impuesto en forma más significativa.

Vemos también, en este caso, cómo prevalece el paradigma de presionar para producir mayores erogaciones en el presupuesto nacional, sin importar, desde el proponente, el análisis del efecto que ello provoca sobre el déficit presupuestario existente. En este caso particular, se formuló, no obstante, una propuesta de compensar dicho menor ingreso tributario, con algunas medidas que implicaban la creación

de otros impuestos, vinculados con los juegos de azar, pero no fue una preocupación que nació contemporáneamente con la sugerencia de reducción de impuesto a las ganancias sobre los salarios, y, además, para lograr la compensación se infiere también una mayor recaudación tributaria por las mayores ventas que se lograrían por el mayor poder adquisitivo liberado en razón de la disminución del impuesto a las ganancias de los asalariados beneficiados.

### **Conclusiones**

1. Es claro que el paradigma en materia de administración de recursos es distinto, aunque no debiera serlo, entre los que están vinculados con la actividad privada, y los que están a cargo de la administración de un Estado.

2. En la actividad privada es importante que los ingresos originados en la venta de productos y servicios, intereses positivos por las ventas financiadas y otros ingresos financieros recurrentes, sean suficientes para atender los costos operativos, los de estructura, los intereses por el endeudamiento financiero y otras deudas existentes, los costos tributarios, los dividendos a pagar a los accionistas, las cancelaciones de las cuotas de deudas financieras y otras, que hay que pagar en el ejercicio económico en curso y también para complementar el pago por inversiones en bienes de uso que se producen, en aquella parte no financiada con deuda a largo plazo.

La idea es que el presupuesto anual financiero no arroje déficit, y que las urgencias del presente no comprometan los objetivos de crecimiento de largo plazo. Las inversiones de largo plazo, como los bienes de uso, requieren la obtención de endeudamiento de largo plazo que provenga de entidades financieras locales e internacionales, o de mayor aporte de capital por parte de los accionistas.

3. En la administración del Estado, los que inciden en la misma, sea el oficialismo como la oposición, tienen desde hace muchos años, en Argentina, un paradigma distinto, al de la actividad privada, en materia de administración de recursos, aunque debiera ser exactamente el mismo. No es que el Estado persiga una ganancia como la empresa privada, pero sí objetivos no medibles en dinero, equivalentes. Pero en lo financiero, deben existir las mismas preocupaciones que tiene la empresa privada, de cómo se usan los recursos disponibles anualmente a través de la recaudación tributaria. Los egresos financieros en relación a los costos que anualmente debe atender el Estado con la recaudación tributaria deben ser muy controlados, y deben ajustarse de tal manera que no generen déficit financiero. Todos los costos de las funciones que desarrolla el Estado deben ser atendidos con los recursos generados por los impuestos recaudados. La obra pública debe ser atendida mediante la toma de financiamiento de largo plazo. Los intereses a pagar por dicho endeudamiento, y las amortizaciones de las cuotas de capital del endeudamiento tomado, deben ser pagados con los ingresos tributarios que se recauden anualmente, sin que se genere déficit financiero anual en las cuentas del Estado. La obra pública debe procurar complementar la eficiencia lograda puertas adentro por las empresas privadas, de tal manera que dicha eficiencia global de la empresa privada, por la acción de la propia empresa y por la acción del Estado, reduzca los costos, genere más ganancias y por tanto mayores ingresos tributarios para el Estado. Dicha eficiencia hará que haya más radicaciones de empresas del exterior, por lo cual podrá haber más volumen de operaciones a nivel global, y mayor recaudación tributaria por dicha mayor actividad.

4. Pero es claro que hay que cambiar el paradigma de cómo se administra el Estado, para que no se reiteren los errores, por falta de conocimientos suficientes, por parte de los políticos, de cómo se administran adecuadamente en el Estado los recursos financieros.

i. El Estado no debe incurrir en emisión de moneda, para resolver un déficit presupuestario, originario en gastar más que lo que le permite la recaudación tributaria.

ii. Debe existir un Estado presente que incurra en costos, estrictamente los necesarios para que el mismo pueda cumplir las funciones básicas de educación, salud, seguridad interna y externa, existencia de un régimen jubilatorio, administración de justicia, desarrollo de la obra pública para que pueda mejorarse la eficiencia del funcionamiento de la actividad privada, reducción de costos, mejores precios, y mayor recaudación tributaria, para asegurar un crecimiento continuo.

iii. Los recursos del Estado deben ser administrados con eficiencia, pensando no solamente en las generaciones presentes, sino en el bienestar de las generaciones futuras. Por ello la dimensión del Estado debe ser tal que no se genere déficit en las cuentas nacionales, luego de atender el costo del funcionamiento del Estado, los intereses de la deuda pública, y la amortización de las cuotas de deudas

contraídas para atender inversiones en obra pública que aseguren el transporte de personas y cosas, y la distribución de estas últimas.

iv. Debe implementarse con carácter permanente una capacitación para los que actúan en política, y los que representan a sectores empresariales y gremiales, que permita el cambio en los paradigmas con que se ha manejado la administración de la cosa pública, a los fines que se tenga un conocimiento adecuado de los peligros por la generación de inflación, por el mantenimiento de erogaciones innecesarias, por superabundancia de empleados públicos, por la falta de capacitación de los recursos humanos, por los costos laborales existentes que conspiran contra la existencia del trabajo registrado, la importancia de la productividad en las prestaciones de funciones en el Estado y en las empresas del Estado.

v. Hay una insistencia en reiterar, erróneamente, que las implicancias financieras derivadas de tener que administrar el Estado, no son similares a las implicancias financieras derivadas de tener que administrar las organizaciones privadas. Quienes afirman ello, quieren asegurarse la indulgencia sobre los pobres resultados que seguramente se va a producir, por no tomar los recaudos que aseguren el uso óptimo de los recursos financieros disponibles para asegurar el funcionamiento eficiente de lo que es objeto de administración, no solamente en el corto plazo, sino también en el largo plazo.

Hablar insistentemente sobre estos temas es importante.

Que todos pensemos en la trascendencia de que quien administra al Estado debe obrar con los mismos cuidados que en la actividad privada para que no se desajuste el equilibrio presupuestario. Que todo el que reclame alguna reivindicación sepa que a la par de la justicia de la misma, es importante saber y entender las limitaciones para poder ser atendida y en el momento en que se le pueda dar solución.

La mayoría de las crisis observables en Argentina son derivaciones del desconocimiento de los paradigmas para administrar adecuadamente los recursos financieros del Estado para asegurar el funcionamiento del mismo en el corto y en el largo plazo.

(\*) Doctor de la Universidad de Buenos Aires (Área: Ciencias Económicas; Sub Área: Cont.). Contador Público (UBA); Licenciado en Administración (UBA); Graduado en Advanced Program in Oil & Gas Business Manager (University of Texas at Dallas, USA). Ha actuado profesionalmente en empresas grandes y medianas en máximas responsabilidades (en el país y en exterior) en administración, finanzas, contabilidad, planeamiento, abastecimiento, impuestos y sistemas. Actualmente Consultor de empresas. Profesor Titular Regular en Sistemas Contables (UBA); a cargo de la Cátedra de Actuación Profesional del Contador en Sociedades (UBA); a cargo del Seminario de Integración y Aplicación (carrera de Contador Público) (UBA). Autor de bibliografía específica y trabajos de investigación. Posee un blog con trabajos contables, financieros, de control y temas de management en general **ekonomiaycontexto.blogspot.com** de acceso libre, para estudiantes, graduados universitarios y público en general. Autor de textos y artículos profesionales sobre gestión, administración, contabilidad, planeamiento, control, finanzas y management.

© Thomson Reuters