

## **“Ideas relativas a la administración societaria con el telón de fondo de la insolvencia”**

por Daniel Fernando Alonso

In memoriam - Introducción: responsibility y accountability - La noción de accountability y el derecho societario y concursal - Deberes de los administradores y su vinculación con situaciones de insolvencia - Aspectos generales - Algunos interrogantes - Adopción de decisiones orientadas a minimizar el perjuicio patrimonial - Convocatoria a asamblea en casos de pérdida del capital social - Atención de alertas tempranas y deber de formular acciones de prevención o saneamiento - Momento a partir del cual deben priorizarse los intereses de los acreedores - El litigio durante la quiebra - A modo de cierre

### ***In memoriam***

En memoria de Efraín Hugo Richard –Hugo-, quiero compartir un intercambio que tuviéramos en algún momento del segundo semestre de 2016, durante uno de los tantos encuentros enriquecedores, de conversación y contraposición de ideas.

En aquella ocasión, dialogamos acerca de una observación mía, basada en la consideración de la existencia de cierto sesgo en el abordaje de la responsabilidad de administradores en contextos preconcursales o preferenciales: el concentrarse en una mirada de la responsabilidad focalizada en el deber de resarcir los daños causados durante la administración societaria en este contexto.

Sostenía que, en mi percepción, en el mundo angloparlante -y no necesariamente en lo estrictamente jurídico-, la noción de “responsabilidad” es asociada a otra: *accountability*. Le refería que, a mi entender, esta última alude

a dos aspectos: por un lado, el “hacerse cargo” de una situación; por el otro, el “responder” por consecuencias jurídicas.

Aún cuando en cierto modo esto surge también en nuestra lengua<sup>1</sup>, sumergiéndonos en nuestro derecho, coincidimos en que la responsabilidad no implica necesariamente el deber de resarcir, sino que se vincula con el de afrontar la realidad determinada. También concordamos en que se es responsable cuando el ordenamiento jurídico otorga y reconoce las facultades y atribuciones de dirigir, resolver y diseñar cursos de acción para afrontar una situación específica, y, consecuentemente, genera el deber de ejercerlas y la correlativa carga de rendir cuentas –*account*- por las mismas, incluyendo en esto, eventualmente, el deber de resarcir daños ocasionados por el incumplimiento de los estándares del caso.

Recuerdo vivamente el interés con el que Hugo abordó esta distinción. Creo que ello formaba parte de su generosidad intelectual y de su pasión por estimular a quienes contaban con menos experiencia o formación. Me alentó a escribir al respecto...

Su comentario quedó grabado en mi memoria como uno de esos momentos edificantes de testeo de ideas con intensidad y apertura. La invitación a participar en este homenaje reflató aquellos recuerdos, y aquel aliento. Años después, encuentro aquí la oportunidad propicia para ensayar por escrito algunas ideas en torno al tema, al menos parte de aquel abordaje, con profundo agradecimiento a Hugo por esas múltiples instancias de intercambio, siempre tan fructíferas y sugerentes.

## **Introducción: *responsability* y *accountability***

---

<sup>1</sup> Al respecto, nótese las definiciones que sobre la voz "responsabilidad" provee el *Diccionario de la Lengua Española* por la Real Academia Española (RAE). Allí, mientras la primera acepción refiere a la "cualidad de responsable", con sinonimia en "madurez, sensatez, formalidad, fundamento, juicio, seriedad", la segunda, tercera y cuarta acepción refieren a "deuda, obligación de reparar y satisfacer", "cargo u obligación moral que resula [...] del posible yerro" y "capacidad existente [...] para reconocer y aceptar las consecuencias", respectivamente. Ver <https://dle.rae.es/responsabilidad> (consultado el 12.08.2025).

Volviendo a la visión desde el mundo anglosajón, puede decirse que la noción de *accountability* presenta dos vertientes complementarias y mutuamente dependientes.

En primer término, alude –como dijera- a hacerse cargo, esto es, asumir la titularidad, el control y la gestión de una función, deber u obligación, ejerciendo las facultades de dirección, decisión y supervisión inherentes al cargo/puesto/rango. Esta acepción acentúa e insta al ejercicio proactivo y diligente del rol asignado. En este aspecto, se espera que la persona sea no solo idónea o competente para actuar, sino también que ello se traduzca en la concreción práctica y también en la aptitud y actitud para brindar las razones y fundamentos de sus decisiones (*explainable*).<sup>2</sup>

En segundo término, *accountability* alude al tener deber de responder (*answerable*) por las consecuencias jurídicas derivadas de la propia actuación, frente a los destinatarios de la gestión. Ello incluye el deber de aceptar la responsabilidad, rendir cuentas y, en su caso, afrontar las consecuencias que pudieran corresponder frente a su incumplimiento –sean ellas patrimoniales, administrativas, penales, etc.- (*liable, amenable*).

Históricamente, el concepto adquirió relevancia en el ámbito financiero y parlamentario a mediados del siglo XVIII,<sup>3</sup> evolucionando hacia un vocablo transversal que articula, en el *common law*, en relaciones de agencia entre un principal y un agente.<sup>4,5</sup>

---

<sup>2</sup> Cfr., Merriam-Webster Dictionary, *Accountability*: "the quality or state of being accountable; especially: an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions"; definición de *accountable* como "capable of being explained: explainable". Disponible en: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/accountability> (última consulta: 12.08.2025).

<sup>3</sup> V. *Oxford English Dictionary*, registro histórico de uso de *accountability* en finanzas y parlamento desde mediados del siglo XVIII. Disponible en: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=accountability> (última consulta: 12.08.2025).

<sup>4</sup> *A Dictionary of Business and Management*, 6ta. ed. (2016): definición de *accountability* como relación entre principal y agente en el marco de la gestión corporativa. Disponible en: <https://www.oxfordreference.com/search?q=accountability&searchBtn=Search&isQuickSearch=true> (última consulta: 12.08.2025).

<sup>5</sup> En cierta medida y tomando ideas del derecho público, la noción procura mantener el ejercicio funcional dentro de los límites jurídicos; en el ámbito privado, se expande hasta la responsabilidad de cumplimentar el deber de informar conforme los medios legalmente previstos. *Oxford English*

En suma, *accountability*, como término bifronte, sintetiza las dos caras: el deber de dirigir y gestionar con el de responder por ello -rendir cuentas y asumir consecuencias-.

## La noción de *accountability* y el derecho societario y concursal

Ensayo –como hiciera entonces con Hugo- la transferencia de lo antes expresado a nuestro derecho societario y concursal, procurando solamente concentrarme en contextos de crisis, con el telón de fondo de la insolvencia.

Las dos caras de la noción de *accountability* nos resaltan dos aspectos: por un lado el deber de *hacerse cargo*, desempeñando sus deberes funcionales conforme el estándar de responsabilidad del art. 59 LGS. En este perfil, el foco está puesto en el ejercicio de sus deberes de dirección y en el empleo de sus facultades y atribuciones para satisfacer esos deberes. Este ejercicio tiene un destinatario<sup>6</sup> que serían los socios y podrían ser los *stakeholders*.

En principio, debería decirse que sólo partiendo de lo anterior es que se prevé, para el incumplimiento de los deberes antes expuestos, el segundo aspecto: la obligación de *responder por aquellas acciones u omisiones en el ejercicio de su función*. Ello así tanto si se incumplen deberes objetivos –por ejemplo, confección de balances- como si se realiza una acción u omisión calificable como antijurídica y que ella guarde relación de causalidad adecuada con un daño causado al ente, a los socios o a los acreedores.

---

*Dictionary*, voz: *Accountability*: “obligation to give an account”. En similar sentido, puede verse: *Australian Law Dictionary*, 3ra. ed. (2018). La misma definición ha sido incluida en: *A Dictionary of Business and Management*, 6ta. ed. (2016), en: *A Dictionary of Accounting*, 5ta. ed. (2016) y en *A Dictionary of Finance and Banking*, 6ta. ed. (2018). Pueden consultarse todos en:

<https://www.oxfordreference.com/search?q=accountability&searchBtn=Search&isQuickSearch=true> (última consulta: 12.08.2025).

<sup>6</sup> En derecho anglosajón se recurre aquí a la figura de la agencia –*agency*-, siendo el destinatario el *principal*.

A los fines del presente, me concentraré en consecuencias patrimoniales, aunque ello no obsta a la existencia también de consecuencias de otra naturaleza -por ejemplo, penales, tributarias, etc.-.

## **Deberes de los administradores y su vinculación con situaciones de insolvencia**

### **Aspectos generales**

En el ejercicio habitual de sus funciones, los administradores sociales se encuentran sujetos a un conjunto de deberes generales y específicos que derivan de la *Ley General de Sociedades* –en adelante, LGS-.<sup>7</sup> Ellos tienen por finalidad la preservación del interés social, la protección del patrimonio del ente y la tutela de los derechos de socios y terceros.

Corresponde partir del estándar del art. 59 LGS que impone a quienes ostentan la administración social un estándar determinado, el denominado “buen hombre de negocios”,<sup>8</sup> lo que incluye la gestión prudente y previsoras. Puede decirse que el deber de diligencia (art. 59 LGS) impone actuar con el cuidado y la prudencia que emplean en sus propios negocios las personas de

---

<sup>7</sup> Este comentario ha sido escrito estando vigente la Ley N° 19.550 en su texto ordenado de 1984 (B.O. 30/03/1984), con modificaciones por: Ley 24435; *Código Civil y Comercial de la Nación* - Ley 26.994 (1/10/2014); Ley 27290 (19/11/2016); *Ley de Financiamiento Productivo* nro. 27.440 (9/5/2018); *Ley de Simplificación y Desburocratización para el Desarrollo Productivo de la Nación* nro. 27.444 (30/5/2018) y *Decreto de Necesidad y Urgencia que aprueba las Bases para la Reconstrucción de la Economía Argentina* (decr 70/2023, 20/12/2023). También la *Ley de apoyo al capital emprendedor* nro. 27.348 (B.O. 12/19/4/2017=, con sus modificaciones.

<sup>8</sup> Nuestro estándar subraya una pauta de profesionalidad distinta a la tradicional en los Estados Unidos del “ordinarily prudent person”.

Al respecto, puede verse la sección 8.30 de la *Model Business Corporations Act*, que establece: (a) el deber de obrar de buena fe y del modo que el director cree razonablemente que es en el mejor interés de la sociedad (“Each member of the board of directors, when discharging the duties of a director, shall act: (i) in good faith, and (ii) in a manner the director reasonably believes to be in the best interests of the corporation”; y su punto (b) que establece que los miembros del directorio deben desempeñar sus funciones con la diligencia que una persona en una posición similar razonablemente creería apropiada en circunstancias similares (la traducción me pertenece; el texto en inglés reza: “shall discharge their duties with the care that a person in a like position would reasonably believe appropriate under similar circumstances”).

Pese a no usar esta expresión y por su relevancia práctica, puede resultar ilustrativa la sección 141(e) de la *General Corporations Law* del Estado de Delaware. Consultar en: <http://delcode.delaware.gov/title8/c001/sc04/index.shtml> (última consulta 12.08.25).

administración diligente; el deber de lealtad, por su parte, exige observar en el actuar el principio de buena fe, concretándose, entre otros aspectos, en la obligación de informarse debidamente y en evitar los conflictos de interés (arts. 271 y 272 LGS). De allí surgen diversas manifestaciones específicas para distintas instancias; entre otras se les imponen deberes y cargas específicas tendientes a informar adecuadamente (por ej. arts. 66, 55 y concs. LGS), expresión del deber de rendir cuentas de todo aquel que administra bienes o intereses de terceros (art. 860 CCyCom).

Llevado el régimen societario general a contextos de crisis surge la pregunta de cómo se armonizan tales deberes con la salvaguarda de los intereses de los distintos *stakeholders*. Cabe preguntarse si en la etapa preconcursal o prefalencial, estas exigencias se agotan en el “hacerse cargo” de la gestión comprometida, o si además conllevan el requerimiento de especial transparencia o adopción de recaudos particulares,<sup>9</sup> como presupuesto para que el ejercicio de las facultades de administración se mantenga dentro de los límites legales y ajustado a los estándares de buena fe, lealtad y protección del crédito. Esta pregunta resulta relevante ante los distintos supuestos y escenarios que se proyectan como telón de fondo: la eventual aplicación de la legislación falimentaria.<sup>10</sup>

Este planteo se vincula con la doctrina del *shifting of fiduciary duties*, según la cual, ante la proximidad de la insolvencia, los deberes fiduciarios de los administradores pueden experimentar una mutación: desde una prioridad centrada en el interés social hacia una orientación que pondere la protección de los acreedores. De abrazarse este criterio, la cuestión clave reside en determinar

---

<sup>9</sup> La ya citada sección 8.30 de la *Model Business Corporations Act*, cuenta con tratamiento del tema, cuya consideración puede arrojar cierta luz sobre este punto.

<sup>10</sup> El presente ha sido redactado durante la vigencia del siguiente marco normativo, a saber: La ley 24.522, sancionada en fecha 20/07/1995, con promulgación parcial el 7/08/1995 y publicación en el *B.O.* 9/8/1995 -*ADLA*, LV-D, 4381-, con las reformas por: ley 24.760 (11/12/96), ley 25.113 (23/6/99), ley 25.563 (30/1/02), ley 25.589 (15/5/02), ley 26.086 (22/3/06), ley 26.684 (1/6/11) y ley 27.170 (29/7/15). En adelante, nos referiremos a la misma por las siglas LCQ.

Asimismo, al momento de la redacción del presente se encuentra vigente el Código Civil y Comercial –en adelante, CCyCom- aprobado mediante Ley 26.994 (Sanción: 01/10/2014 - Promulgación: 07/10/2014 - Publicación: *B.O.*: 08/10/2014 - *ADLA* 2014-E, 3554), cuerpo legislativo que incluye normas cuyo análisis debe abordarse en supuestos de crisis o de insolvencia de personas jurídicas privadas.

desde qué momento corresponde este cambio de enfoque: si en una etapa previa a la insolvencia (preinsolvencia), o únicamente cuando ésta se ha materializado o cuando ha sido judicialmente reconocida. La determinación de la oportunidad debe guardar correlato con las normas positivas que habilitan a la sindicatura o a los acreedores a ejercer acciones que tengan a los administradores como legitimados pasivos.

Puede decirse que en el orden de los principios y valores jurídicos (art. 2 CCyCom), estos también son tutelados en nuestro ordenamiento a través de la integración armónica de las disposiciones de la LGS y la LCQ. Pero las normas positivas no explicitan tanto, ni llegan tan lejos, ni con tanta claridad; y, por otro lado, existe una amplia gama de variantes en política legislativa para prever el modo de prescribir y formular los deberes de los administradores.

Muy brevemente, postulo algunos ejemplos para el debate.<sup>11</sup>

## **Algunos interrogantes**

Una visión desde los principios y valores jurídicos necesariamente procura evitar un tratamiento fragmentario. Propongo en el análisis, visualizar los deberes funcionales de “hacerse cargo” y la contrapartida para su incumplimiento como caras de una misma moneda. Veamos:

## **DECONOMI** ***Adopción de decisiones orientadas a minimizar el perjuicio patrimonial***

En el régimen societario argentino, el art. 59 LGS impone a los administradores un estándar de diligencia. A la administración societaria le corresponde la adopción de decisiones orientadas a minimizar el perjuicio patrimonial colectivo, especialmente en situaciones de riesgo económico o inminente crisis financiera. En contextos de riesgo financiero, económico o de crisis inminente, una gestión prudente se traduce en la obligación de adoptar medidas razonables para evitar la agravación del daño patrimonial –y de tener

---

<sup>11</sup> Es indisputable que existen mucho más interrogantes que los señalados. He elegido algunos que –a mi entender- pueden concitar particular interés, sin desconocer la significación de otros.

fundamento para las mismas-. Este modo de “hacerse cargo” incluiría el atender al deber de prevención del daño (art. 1710 CCyCom), norma que se proyecta allende la sociedad y sus socios, para alcanzar la comunidad general y a terceros.

Tal deber puede considerarse implícito en la diligencia exigible a quien administra un ente, entendiendo que una gestión orientada a preservar la solvencia redundaría, por sí misma, en beneficio de la sociedad, de sus socios y de los terceros interesados. En este contexto, es pertinente analizar si el incumplimiento de la obligación de afrontar activamente tales supuestos podría generar responsabilidad patrimonial personal y, en su caso, ¿por qué rubros? ¿por las deudas contraídas durante dicho período? ¿por los quebrantos del mismo?

Por su parte, el ordenamiento concursal capta supuestos singulares en los que el infringir tales deberes conlleva consecuencias jurídicas concretas. Así, por ejemplo, el desfavor respecto de la realización de ciertos actos, captada en los arts. 118 y 119 LCQ. Algunos de los actos subsumibles en estas normas podrían implicar un “vaciamiento”, o simplemente un perjuicio directo a los acreedores captado en la expresión “en fraude a los acreedores”.

También el derecho falencial plantea acciones de responsabilidad, especializadas al contexto de la previa declaración de quiebra del ente (art. 173 LCQ). Aquí identifica acciones u omisiones antijurídicas, dolosas para quienes “hubieren producido, facilitado, permitido o agravado la situación patrimonial del deudor”. El tenor literal de la recepción legislativa elegida permite, cuanto menos, indagar si existe un deber específico de los administradores de formular planes preventivos para identificar los riesgos de cesación de pagos e insolvencia, así como para implementar medidas tendientes a evitarlos o, en su caso, a superarlos. Y si hay algún modo en que al tomar tales decisiones pueden ellos fundar o “preconstituir” elementos de defensa o protección de la razonabilidad de sus decisiones.

## ***Convocatoria a asamblea en casos de pérdida del capital social***

Otro aspecto relevante es determinar si, ante la pérdida del capital social o una reducción sustancial del mismo, debe imponerse al órgano de administración la convocatoria a asamblea para proponer a los socios alternativas como la recapitalización o la liquidación de la sociedad, y si esta obligación debería cumplirse dentro de un plazo determinado.

Los arts. 94 inc. 5º y 206 LGS tratan la pérdida y reducción del capital social, siendo aquella causal de disolución. Estas circunstancias proyectan deberes para los administradores. Es que si quien ejerce tal cargo no puede permanecer indiferente ante las pérdidas, cuando ellas alcancen al capital social debe dispararse la reacción de convocar a asamblea para ponerlo en conocimiento de los socios, y en su caso, optar entre los distintos modos de resolver la cuestión, entre otros, a través de la recapitalización o la disolución.

Esta convocatoria debe efectuarse sin demora, atendiendo a la gravedad de la situación patrimonial. Genéricamente puede decirse que la omisión de cumplir con este deber, o su cumplimiento tardío, puede derivar en responsabilidad por daños ocasionados a socios o terceros. Específicamente, no puede olvidarse la prescripción del art. 99 LGS<sup>12</sup> que enmarca el afrontar esta situación, en el sólo habilitar “asuntos urgentes” y “medidas necesarias” para la liquidación y prevé la consecuencia para su incumplimiento en su segundo párrafo –responsabilidad ilimitada y solidaria-.

La exigencia de un plazo próximo se encuentra implícita en lo normado en el art. 99 LGS y en la finalidad protectoria de dicha norma. Ello se ve reforzado en la diligencia exigida por el art. 59 LGS.

### ***Atención de alertas tempranas y deber de formular acciones de prevención o saneamiento***

La LGS no contempla expresamente un deber específico de elaborar planes preventivos. Sin embargo, resulta razonable inferir que hacia allí se orientan las previsiones relativas a la diligencia y el deber de lealtad exigible conforme el art. 59. La gestión orientada a la preservación de la solvencia integra

---

<sup>12</sup> Norma respecto de cuya implicancia tantas veces insistiera Hugo.

el núcleo de la función de administración. Ello debe proyectarse hacia la identificación temprana de riesgos de cesación de pagos. Surge ahí el deber de atender a las denominadas “alertas tempranas”,<sup>13</sup> orientadas a la pronta detección de la situación de “probabilidad de insolvencia”, es decir, las circunstancias que tornan objetivamente predecible la cercanía de la insolvencia como para urgir la adopción de mecanismos preventivos para eludirla o superarla.

Ello abre el debate sobre si, en el marco de la diligencia exigible, existe un deber específico de los administradores de elaborar planes preventivos para identificar y mitigar riesgos de cesación de pagos (arts. 94 inc. 5º y 96 LGS) o de insolvencia, así como para superarlos mediante medidas internas o externas. Desde cierta mirada, tal obligación podría considerarse implícita, en la medida en que la preservación de la solvencia de la sociedad redundaría en beneficio de ésta, de sus socios y de los terceros interesados. Además de no poder desconocerse el mandato del art. 99 LGS; el incumplimiento de este deber de afrontamiento podría generar responsabilidad personal patrimonial (arts. 99, 274 y 279 LGS y 173 LCQ) e incluso responsabilidad penal o de otra naturaleza. En efecto, el art. 274 LGS establece su responsabilidad solidaria e ilimitada por los daños causados por infracción de la ley, el estatuto o el reglamento, así como por dolo, abuso de facultades o culpa grave. Esta responsabilidad se extiende a las deudas contraídas durante el período en que se omitió adoptar medidas necesarias para evitar el agravamiento de la insolvencia. En supuestos de conducta dolosa, podrían configurarse delitos como la quiebra fraudulenta (art. 176 del Código Penal) o la defraudación por administración infiel (art. 173 inc. 7º CP), con las consecuencias penales correspondientes.

---

<sup>13</sup> Sobre el tema debe verse la *Directiva (UE) 2019/1023* del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de junio de 2019, sobre marcos de reestructuración preventiva, exoneración de deudas e inhabilitaciones, y sobre medidas para aumentar la eficiencia de los procedimientos de reestructuración, insolvencia y exoneración de deudas, y por la que se modifica la Directiva (UE) 2017/1132 (Directiva sobre reestructuración e insolvencia) disponible en <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32019L1023> (última consulta: 12.08.2025).

Siguiendo a la misma, resulta de consulta a Ley 16/2022 del Reino de España, del 5 de septiembre de tal año, que reformara el texto refundido de la Ley Concursal, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2020, del 5 de mayo, disponible en [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-14580](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-14580) (última consulta: 12.08.2025).

Profundizando y especificando, es incuestionable que la pérdida de la mitad del capital social, regulada en el art. 206 LGS, puede coincidir o conducir a la insolvencia; más aún el extremo del art. 94 inc. 5°. Ante este supuesto, cabe exigir al órgano de administración la convocatoria a asamblea para decidir sobre la recapitalización o la disolución de la sociedad. La omisión de esta convocatoria dentro de un plazo razonable ¿podría agravar la responsabilidad de los administradores?

Para responder, cabe recordar que la LCQ podría originar deberes específicos a los administradores ante la instalación del estado de cesación de pagos (arts. 1 y 79 LCQ), en particular considerando la posible retroacción de la quiebra (art. 116 LCQ). En este sentido, debería atenderse a las posibilidades previstas en la normativa concursal, tales como la promoción de un concurso preventivo o la solicitud de la propia quiebra social (arts. 5 y 82 LCQ, respectivamente), o el intento de reestructuración mediante acuerdos preventivos extrajudiciales, incluso aquellos homologables (arts. 69 y ss. LCQ).

En el derecho comparado, muchos ordenamientos obligan a los administradores a solicitar la apertura de un procedimiento concursal ante los tribunales competentes, bajo pena de responsabilidad personal. Este tipo de provisiones procura asegurar la protección del crédito y limitar el perjuicio patrimonial colectivo.<sup>14</sup>

En nuestros antecedentes históricos, no puede olvidarse que la ley 19.551 disponía en su art. 10,<sup>15</sup> el deber de presentación en concurso preventivo “dentro del tercer día desde que el deudor haya conocido o debido conocer su estado de cesación de pagos”. Este consagraba un deber legal de actuación, imponiendo la solicitud de apertura del concurso producida la cesación de pagos.

### ***Momento a partir del cual deben priorizarse los intereses de los acreedores***

---

<sup>14</sup> Así, varios Estados miembros de la Unión Europea ha incorporado normas que obligan a los administradores, cuando la sociedad se encuentra insolvente o en un estado equivalente, a promover sin demora la solicitud de apertura del procedimiento concursal.

<sup>15</sup> Su *Exposición de motivos* refería a que la norma seguía “la orientación vigente” (v. punto 13).

Por último, querría regresar sobre el interrogante relativo al momento a partir del cual los administradores deben ponderar los intereses de los acreedores; es decir, si ello ocurre desde la proximidad de la insolvencia, lo que podría generar incertidumbre, o únicamente una vez que la misma se ha materializado o ha sido reconocida judicialmente.

Conforme al artículo 19 de la *Directiva (UE) 2019/1023*, se indica a los Estados miembros que “los administradores sociales tomen debidamente en cuenta, como mínimo, lo siguiente: a) los intereses de los acreedores, tenedores de participaciones y otros interesados; b) la necesidad de tomar medidas para evitar la insolvencia, y c) la necesidad de evitar una conducta dolosa o gravemente negligente que ponga en peligro la viabilidad de la empresa”.

El derecho argentino no recepta de manera expresa una norma de ese estilo; tampoco consagra explícitamente al *shifting of fiduciary duties*, expresión –ya referida- propia del *common law*, que modifica los deberes fiduciarios ante la proximidad de la insolvencia. Sin embargo, entiendo que desde la interpretación armónica y sistemática de la LGS y la LCQ se desprende que los intereses de los acreedores deben considerarse desde que la insolvencia se configura de manera objetiva y verificable, aun antes de su declaración judicial. Ello armoniza con las reglas sobre retroacción de la quiebra que en definitiva van a permitir la revisión *ex post* de esos actos, una vez declarada la quiebra de la sociedad. En tal sentido, el reconocimiento judicial de la insolvencia marca un quiebre, pues el procedimiento liquidativo toma operativo un régimen reforzado de responsabilidad y legitimación para que la sindicatura y, subsidiariamente, los acreedores promuevan acciones de responsabilidad, conforme a los arts. 110, 173 y concordantes LCQ.

## **El litigio durante la quiebra**

Conforme lo antes expuesto, no puede soslayarse ni resulta un dato menor que el litigio sobre estos puntos ocurrirá habiéndose declarado la quiebra.

Al respecto, el artículo 125 LCQ establece que, declarada la quiebra, todos los acreedores quedan sometidos a las disposiciones de dicha ley y únicamente pueden ejercer sus derechos sobre los bienes desapoderados en la

forma allí prevista. De esta formulación se desprende que el legislador delimita expresamente el alcance del concepto de acreedor, incluyendo a los acreedores condicionales; es decir, guarda silencio respecto de socios, accionistas o asociados. En consecuencia, la aplicación de las disposiciones concursales a ellos deriva del hecho de que la persona jurídica de la que forman parte se encuentra sometida a la ley falencial, y no de un vínculo directo con ésta.

Entiendo que este matiz reviste cierta relevancia también para las personas humanas que ocupan los roles de representantes, administradores, integrantes de sindicaturas societarias, comisiones fiscalizadoras. En estos casos, las consecuencias jurídicas se proyectan sobre ellos por la falencia de la persona jurídica, y no por aplicación directa y autónoma de la normativa concursal. Y aunque esta distinción pudiera considerarse de carácter sutil o incluso “bizantina”, su efecto práctico radica en enfatizar que sólo a través de una adecuada armonización entre la legislación societaria y la concursal puede determinarse el alcance de las disposiciones aplicables a estos sujetos. Resulta contrario a este razonamiento, el procurar soluciones exclusivamente desde la normativa falimentaria, interpretándola como excluyente.

Asimismo, cabe recordar que el fuero de atracción en la quiebra, previsto en el artículo 132 LCQ, opera respecto de “las acciones judiciales iniciadas contra el fallido por las que se reclamen derechos patrimoniales”, es decir, que persigan la satisfacción de derechos patrimoniales.<sup>16</sup> Esto implica que las reclamaciones dirigidas contra la persona jurídica fallida en materia patrimonial tramitarán ante el juez falencial. La consecuencia directa de esta concentración jurisdiccional es que sea una única autoridad quien conozca y resuelva sobre dichas controversias. Este aspecto adquiere especial importancia si se considera que este juez cuenta con facultades reforzadas de dirección del proceso (art. 274 LCQ) y con un conocimiento más integral de la situación patrimonial –presente y pasada- de la sociedad fallida, lo que le permite

---

<sup>16</sup> He tratado sucintamente el tema en: “Reclamo de `derechos patrimoniales` contra la fallida y fuero de atracción falencial. Distinciones a propósito del fallo “Carat S.A. c. Bodegas y Viñedos Arizu s/ quiebra”. *Revista Argentina de Derecho Concursal* –Universidad Austral-IJ editores-, nro. 40 (julio 2025), <https://ch.ijeditores.com/pop.php?option=publicacion&idpublicacion=43&idediccion=22761> – IJ VI-CCXXII-274.

adoptar decisiones con mayor información y coherencia respecto de los derechos involucrados.

Si bien esta norma implica que las acciones entabladas contra directores, representantes o miembros de la sindicatura societaria quedan alcanzadas por el fuero de atracción en la medida en que se canalicen a través de la persona jurídica fallida, pudiendo tener fundamento tanto en la legislación concursal como en las normas propias de la estructura societaria correspondiente, ella no debe interpretarse sin la consideración conjunta del art. 133 de la misma ley. Éste prevé que cuando se trate de un juicio iniciado antes de la declaración de quiebra en el que la persona jurídica fallida sea codemandada, la parte actora puede optar entre desistir de la acción respecto de ella -sin imposición de costas- y continuar el proceso ante el juzgado de origen. Sin embargo, el mismo canon dispone que tratándose de un litisconsorcio pasivo necesario en el cual la persona jurídica resulta codemandada, el juicio deberá proseguir ante el tribunal de origen, continuando su trámite con intervención de la sindicatura concursal.

## **A modo de cierre**

Iniciando por recordar el diálogo con Hugo, he intentado partir de la noción de *accountability*, y aplicarla en sus dos facetas para analizar el marco de la responsabilidad de los administradores sociales con el telón de fondo de la crisis. En esa labor, he postulado la distinción de sus dos vertientes: el afrontamiento o hacerse cargo de la gestión (dirección, decisión y supervisión) y responder por sus consecuencias (patrimoniales, administrativas o penales). Trasladada a los contextos de crisis, entiendo que implica que quienes desempeñan el rol de administradores, conforme al art. 59 LGS, deben adoptar decisiones prudentes para preservar la solvencia, y en ese marco prevenir daños (art. 1710 CCyCom). Hay aquí protección del interés social, pero sin desinteresarse de los efectos extendidos a la comunidad en general y a los *stakeholders* más próximos en particular.

En particular, he debatido sucintamente pautas normativas relativas al deber de convocar a asamblea ante la pérdida sustancial del capital, la

# DECONOMI

AÑO VIII – NÚMERO 25

atención a “alertas tempranas” y la eventual responsabilidad por omitir planes preventivos. Finalmente he rescatado el efecto de la retroacción de la quiebra, lo que conlleva la importancia de determinar el momento en que deben priorizarse los intereses de los acreedores, con consideración incluso de los momentos antes de la declaración judicial de insolvencia.

Finalmente, he abordado el alcance del fuero de atracción y la necesidad de armonizar legislación societaria y concursal. Así, he logrado arribar a un punto sobre el que Hugo insistiera tanto: la importancia de atender a los deberes previstos en la legislación societaria, aún en contextos de crisis.

Cierro diciendo que es este un ensayo de seguir pensando ideas que en algún momento intercambiáramos, de seguir abrevando en sus enseñanzas, de mantener viva en el papel su inolvidable memoria



# DECONOMI