



XLVIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE COSTOS

TITULO DEL TRABAJO:

**GESTIÓN EN COSTOS 4.0: las nuevas
habilidades requeridas para el profesional del
futuro.**

Categoría propuesta:

**a) comunicaciones vinculadas a la actividad
docente.**

Autores

**Graciela Neira (Socio activo)
Alejandra Quinto (Socio adherente)
María Emilia Bazzan (Socio adherente)**

Mar del Plata, Octubre 2025

*Este trabajo ha sido aprobado por la Comisión Técnica al sólo efecto de ser publicado en los
congresos del IAPUCo*



INDICE

RESUMEN

1- PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA.....	pág. 4
2- OBJETIVO.....	pág. 5
3- METODOLOGIA.....	pág. 6
4- MARCO TEÓRICO.....	pág. 6
4-1 Habilidades requeridas en el mercado de trabajo.....	pág. 8
4-2 Actividades pedagógicas actuales	pág. 8
5- PROPUESTA PEDAGÓGICA	pág. 9
6- HALLAZGOS PARCIALES/CONCLUSIONES.....	pág. 19
7- BIBLIOGRAFIA	pág. 20



GESTIÓN EN COSTOS 4.0: Las nuevas habilidades requeridas para el profesional del futuro

Categoría propuesta: Comunicaciones vinculadas a la actividad docente.

RESUMEN

Estamos en una época donde el cambio es permanente y cada vez más vertiginoso. La evolución de la tecnología impacta en los procesos productivos, las relaciones, los clientes y la gestión de las empresas. Esto modifica el perfil requerido de los profesionales en Ciencias Económicas.

Frente al cambio producido en las necesidades de las empresas a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías (IA, big data, e-commerce, Impresión 3d, criptomonedas, blockchain, redes, ciberseguridad, entre otros) se plantean interrogantes respecto a la formación de los profesionales quienes se enfrentan a la entrega y recepción de la información vía “la nube”, manejo de herramientas de gestión como supply chain, OKR (objectives and key results), ESG (Environmental, Social, Governance), la inclusión del medio ambiente como tópico importante para las empresas, la transparencia y el derecho de información, entre otros.

El ámbito natural de trabajo del profesional en ciencias económicas son las organizaciones, ya sean empresas, organizaciones sin fines de lucro, entes públicos, etc. Estas organizaciones desarrollan sus actividades en un ambiente que está en permanente cambio y es justamente ese entorno el que se ha vuelto muy turbulento. A partir de la pandemia el paradigma cambió y la definición del entorno se define con la sigla BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible), o sea frágil, ansioso, no lineal e incomprensible.

Ante lo mencionado se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las habilidades que serán requeridas, por las empresas, a los profesionales en ciencias económicas en el futuro inmediato?

Este trabajo posee como objetivo general el desarrollo de prácticas pedagógicas que generen las nuevas habilidades requeridas en el ámbito laboral de los contadores y administradores en la gestión de las organizaciones.

PALABRAS CLAVES:Nuevas tecnologías- Habilidades profesionales-Prácticas docentes.



1. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

El ámbito natural de trabajo del profesional en ciencias económicas son las organizaciones, ya sean empresas, organizaciones sin fines de lucro, entes públicos, etc. Estas organizaciones desarrollan sus actividades en un ambiente que está en permanente cambio y es justamente ese entorno el que se ha vuelto muy turbulento. Como señala Oscar Oszlak (2020), nos encontramos atravesando una era de tipo exponencial, signada por las transformaciones sistémicas sin precedentes a ultra velocidad, con niveles dramáticos de disrupción en la ciencia, la tecnología y la digitalización. Una era exponencial signada por tiempos VICA: de alta volatilidad, complejidad, incertidumbre y ambigüedad (Raghuramapatruni, R., & Kosuri, S. 2017). Estas definiciones de contextos turbulentos se van modificando en el corto plazo. A partir de la pandemia el paradigma cambió y la definición del entorno se define con la sigla BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible), o sea, frágil, ansioso, no lineal e incomprensible.

El entorno BANI es un acrónimo acuñado en 2020 por Jamais Cascio, en su artículo Facing the Age of Chaos, como "una forma de enmarcar y responder mejor al estado actual del mundo", según su definición. La realidad actual es mucho más caótica y confusa y traspasa los límites hasta ahora conocidos. BANI es una forma de enmarcar y responder mejor al estado actual del mundo. Muchos de los trastornos que se están produciendo no nos resultan familiares, son sorprendentes y completamente desconcertantes.

Cascio señala que, el marco BANI ofrece una lente a través de la cual ver y estructurar lo que está sucediendo en el mundo. La sigla significa:

B – frágil o quebradizo (brittle)

El contexto se ha vuelto cada vez más quebradizo y, por tanto, frágil, ya que en cualquier momento puede romperse. Esto es, los sistemas sociales y económicos se han visto impactados por los diferentes sucesos mundiales y son, al día de hoy, más débiles de lo que aparentan. Es decir, somos más frágiles de lo que imaginamos, y la pandemia así nos lo ha demostrado, un virus, un cambio en el mercado, en los competidores, etc. puede ocasionar un quiebre importante en cualquier organización, más aún, generar un efecto dominó en todo un sector.

A – ansiedad (anxious)

Un contexto volátil y poco predecible y, que además, experimenta síntomas de fragilidad ante cualquier suceso, genera agitación en los componentes de los sistemas sociales. La ansiedad es la respuesta que se genera al enfrentarnos a un contexto volátil, poco predecible y que puede hacernos quebradizos. La pasividad, el temor a tomar decisiones equivocadas y el estrés caracterizan este estado.

El peligro no es la ansiedad en sí, sino el miedo que genera y el peligro de que dicha sensación de impotencia se convierta en pasividad.

N – no lineal (non linear)

Un entorno no lineal nos produce desequilibrio. Nos genera una sensación de incoherencia porque no logramos ver la relación de causalidad al no estar cerca la causa de la consecuencia. Las decisiones que se tomen, o el plan que se diseñe, no necesariamente va a seguir el curso que anticipamos pues no hay certeza de que una acción genere una determinada consecuencia. Esta sensación de incertidumbre frente a un efecto no lineal alimenta a su vez la ansiedad y la incomprensión de lo que nos sucede. Juegan aquí un rol importante la flexibilidad, la adaptación, la resiliencia y la velocidad de respuesta como competencias fundamentales frente a una planificación a



largo plazo que ya no tiene sentido.

I – incomprensible (incomprehensible)

Somos testigos de eventos y decisiones que parecen ilógicos o sin sentido, ya sea porque sus orígenes son demasiado antiguos, indescritibles o simplemente absurdos. La incomprensibilidad parece ser intrínseca al tipo de sistemas de aprendizaje automático/inteligencia artificial que estamos empezando a construir. A medida que nuestras IA se vuelven más complejas, aprenden más y hacen más, se vuelve más difícil comprender con precisión cómo toman sus decisiones.

Sumado al entorno BANI en el que desarrollan sus actividades las organizaciones nos enfrentamos a la cuarta revolución industrial y a la transformación digital.

La Industria 4.0 es un proceso derivado de la cuarta revolución industrial que conduce a una producción industrial totalmente automatizada, caracterizada por la informatización de la fábrica y la transformación digital del sistema productivo, esto supone un salto cualitativo en la organización y la gestión de la cadena de valor, donde las relaciones comerciales y productivas conllevan a una constante conexión entre clientes, proveedores, logística y productores.

Entre las principales tecnologías se encuentran el desarrollo de la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT), la computación en la nube y el análisis de big data.

Estas innovaciones permiten la creación de fábricas inteligentes, donde la automatización y la interconectividad de los sistemas de producción mejoran significativamente la eficiencia y la productividad. De a poco, las empresas integran sensores y dispositivos IoT en sus líneas de producción para recopilar datos en tiempo real, lo que permite un análisis más preciso y una toma de decisiones más informada.

Además, la adopción de tecnologías como la realidad aumentada y la robótica transforma la forma en que los trabajadores interactúan con las máquinas, ya que mejora la seguridad y reduce los errores.

En síntesis, es necesario replantearnos si las actividades académicas, tal como se planifican y ejecutan en la actualidad, son eficaces en el desarrollo de las capacidades requeridas para los futuros profesionales en ciencias económicas.

Ante lo mencionado se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las habilidades que serán requeridas, por las organizaciones, a los profesionales en ciencias económicas en el futuro inmediato?

2. OBJETIVO

El objetivo general perseguido en este trabajo se enfoca en desarrollar prácticas pedagógicas que generen las nuevas habilidades requeridas en el ámbito laboral de los contadores y administradores en la gestión de las organizaciones.

A continuación, se detallan los objetivos específicos:

- 2.1 Describir las habilidades que el mercado de trabajo requerirá a los profesionales en ciencias económicas en el futuro inmediato.
- 2.2 Detallar las actividades que son realizadas en la actualidad en el ámbito académico y las habilidades que se favorecen con ellas.
- 2.3 Diseñar prácticas pedagógicas que favorezcan el desarrollo de las habilidades necesarias para insertarse en el mercado laboral de los próximos años.



3. METODOLOGÍA

La investigación tiene un enfoque cualitativo en tanto se realizará la recolección de datos, sin medición numérica, en búsqueda de descubrir o acotar la pregunta de investigación en el proceso de interpretación, basado en una lógica y proceso inductivo. Además, será descriptivo, en tanto pretende detallar y describir la realidad actual del sistema productivo y las capacidades requeridas por las empresas a los futuros profesionales en ciencias económicas.

El diseño será de tipo no experimental, que es definido por Fassio, A.(et. al.) (2002) de la siguiente manera: “No se controlan y manipulan las variables, no se utiliza un grupo de control, no se asignan aleatoriamente los sujetos y no se pretende medir la relación causa-efecto entre una variable independiente y una variable dependiente.”

4. MARCO TEÓRICO

La Transformación Digital del sistema productivo ha impactado en todas las áreas de las organizaciones:

- Respecto al desarrollo de los productos: pasamos de un sistema de proyectos auxiliados por computadoras a sistemas virtuales de desarrollo
- Respecto a la gestión del proceso productivo: La automatización simple (rígida) con máquinas no conectadas entre sí cambió a la comunicación M2M (de máquina a máquina) u otros sistemas de producción inteligente,
- Respecto a la relación con los proveedores: se pasó de la transmisión manual de pedidos al seguimiento en tiempo real de pedidos y de logística de proveedores
- Respecto a las relaciones con los clientes: se pasó de la ejecución manual de registros y contratos al monitoreo y gestión del ciclo de vida de los clientes.

Estas transformaciones, además, acontecieron en un corto plazo y sus impactos modifican las capacidades requeridas a los distintos profesionales que prestan servicio en las organizaciones.

Frente a un entorno turbulento y al vertiginoso cambio producido en las necesidades de las empresas a partir del desarrollo de las nuevas tecnologías (IA, big data, e-commerce, Impresión 3d, criptomonedas, blockchain, redes, ciberseguridad, entre otros) se plantean interrogantes respecto a la formación de los profesionales quienes se enfrentan a la entrega y recepción de la información vía “la nube”, mayor accesibilidad y disponibilidad de información por parte del cliente, manejo de herramientas de gestión como supply chain, OKR (objectives and key results), ESG (Environmental, Social, Governance), la inclusión del medio ambiente como tópico importante para las empresas, la transparencia y el derecho de información, entre otros.

Al decir de Jaya y Bhuana (2024) la creciente competencia global intensifica la necesidad de que los contadores cambien sus habilidades y enfoques en respuesta a los avances tecnológicos, que les permitan mantenerse relevantes en un mercado laboral en constante cambio, lo que resalta la urgencia de programas de formación adecuados.

De acuerdo al Informe sobre el futuro del empleo 2025 que publicó en enero de 2025, el Foro Económico Mundial, revela que la disrupción en el mercado de trabajo equivaldrá a un 22 % de los empleos de aquí a 2030, período en el que se crearán 170 millones de nuevos puestos de trabajo y otros 92 millones serán desplazados. Los avances tecnológicos, los cambios demográficos, las tensiones geoeconómicas y las presiones económicas son los principales factores que impulsan estos cambios y



supondrán una transformación de los sectores y las profesiones en todo el mundo.

El informe, que utiliza datos de más de 1000 empresas, señala que el desfase de cualificaciones sigue siendo actualmente la principal barrera para la transformación de las empresas. De hecho, indica que cerca del 40 % de las capacidades requeridas para desempeñar los puestos de trabajo deberán cambiar. Se espera un rápido incremento de la demanda de capacidades tecnológicas en IA, *big data* y ciberseguridad, pero las habilidades humanas, como el pensamiento creativo, la resiliencia, la flexibilidad y la agilidad seguirán siendo capitales. Una combinación de ambos tipos de capacidades tendrá cada vez mayor relevancia en un mercado de trabajo en rápida evolución.

El mercado laboral de hoy busca candidatos con conocimientos sólidos en sus áreas de estudio, manejo de las innovaciones tecnológicas pero, al mismo tiempo, cada vez valoran más ciertas habilidades blandas como la innovación, la autogestión y la capacidad de trabajar en equipo, las cuales también se desarrollan a lo largo de la carrera universitaria. Los empleadores suelen percibir a los estudiantes con un excelente rendimiento académico como individuos comprometidos, con fuertes habilidades analíticas y un enfoque proactivo hacia el **aprendizaje continuo**, lo que los hace más atractivos para ser contratados.

Las habilidades blandas se han convertido en un factor diferenciador dentro del mercado laboral.

Algunas razones que refuerzan su importancia para ser promovidas en la educación superior son:

- Facilitan la integración laboral: permiten una interacción efectiva entre trabajadores, generando ambientes laborales saludables.
- Son duraderas, pero difíciles de adquirir: es clave desarrollarlas durante la formación académica, cuando aún se está en proceso de crecimiento personal y profesional.
- Impactan directamente en el éxito profesional: mientras las habilidades duras permiten acceder a un empleo, las blandas garantizan la permanencia y el ascenso.
- Responden a nuevas demandas laborales: hoy no basta con saber, es esencial comunicarse adecuadamente, liderar, empatizar y trabajar en equipo.

El término “habilidad” suele asociarse con la capacidad de realizar una tarea con destreza. Así, las habilidades representan la aptitud para ejecutar correctamente y con facilidad acciones físicas, mentales o sociales. En el contexto actual, donde el entorno social y laboral cambia vertiginosamente, las universidades enfrentan el reto de formar individuos de manera integral. Es aquí donde las habilidades blandas juegan un papel crucial.

Estas habilidades se refieren a rasgos de carácter, competencias interpersonales y formas de interacción que permiten a una persona desenvolverse adecuadamente en su entorno. A diferencia de las habilidades duras, centradas en el conocimiento técnico, las blandas están más relacionadas con el comportamiento, la actitud y la inteligencia emocional.



Como ya mencionamos, en el competitivo mundo laboral actual, las empresas ya no buscan únicamente títulos académicos, sino profesionales con habilidades de pensamiento crítico, empatía, adaptabilidad y capacidad para resolver conflictos. Por lo tanto, es fundamental que en las universidades se fomenten estas competencias en los estudiantes y docentes.

Las habilidades blandas, son **competencias interpersonales** y emocionales que facilitan la interacción efectiva en diferentes entornos, incluidos los académicos, ya que, entre otras cosas, permiten gestionar de manera efectiva el tiempo, resolver problemas complejos, comunicarse de manera asertiva y adaptarse a demandas cambiantes.

4.1 Habilidades requeridas en el mercado de trabajo

A partir de un relevamiento realizado en linkedin y la bolsa de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, en el mes de agosto 2025, hemos encontrado que actualmente se requieren las siguientes habilidades:

- Manejo avanzado de Paquete Office
- Contar con conocimiento de arquitectura de datos y manejo de grandes volúmenes.
- Tener conocimiento de herramientas de análisis de datos tales como Tableau, Power BI, Microstrategy u otras herramientas similares.
- Tener experiencia en librerías de machine learning como scikit-learn, XGBoost, Tensorflow
- Poseer experiencia y dominio de SQL y herramientas como MS y Data Analytics,
- Conocimientos técnicos y experiencia con herramientas como Python, R, SPSS Modeler, SAS
- Actitud Data Driven
- Manejo experto de Excel para análisis y reporting.
- Familiaridad con metodologías ágiles
- Mindset Ágil y adaptativo.
- Capacidad analítica
- Demostrar autonomía y una fuerte orientación a resultados, con la capacidad de hacerte cargo y gestionar múltiples tareas en un entorno dinámico.
- Poseer excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo para colaborar de manera efectiva con diversas áreas de la compañía.
- Organización y seguimiento
- Resolución de problemas bajo presión
- Curiosidad por explorar nuevas formas de hacer las cosas.
- Conocimientos de programación en general
- Contar con experiencia en gestión de proyectos y definición de KPI's.
- Capacidad de enfocarse en la optimización de los procesos y la resolución de problemas.
- Capacidad de adaptación a entornos dinámicos y desafiantes.
- Capacidad para gestionar prioridades cambiantes
- Habilidades sólidas en investigación y resolución de problemas
- Comunicación efectiva

Del listado precedente podemos inferir que la mitad de las capacidades requeridas refieren a las nuevas tecnologías pero la otra mitad implica la formación en habilidades blandas.

4.2 Actividades pedagógicas actuales



Los estudiantes de la cátedra de “Costos para la Gestión” de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, cuentan con clases teóricas y prácticas. Para la aprobación de la materia deben:

- Aprobar dos exámenes parciales teóricos y prácticos.
- Elaborar y presentar un trabajo final integral.
- Realizar un trabajo de investigación.

Para el trabajo final integral deben formar grupos y seleccionar una organización de interés con la que trabajarán a lo largo de la cursada. Generalmente se escogen pequeños emprendimientos de la ciudad de La Plata.

El trabajo final integral tiene como objetivo lograr que el alumno pueda realizar una integración y profundización de algunos contenidos y problemáticas planteadas en clase, articulando contenidos teóricos y prácticos aplicados a un caso concreto y, a su vez, favorece el acercamiento entre la Universidad y la comunidad.

El trabajo final integral posee varios propósitos, entre los que se pueden destacar:

- La aplicación de los conocimientos aprendidos a lo largo de la cursada
- La elaboración de un análisis integral de costos de la organización elegida
- El armado de un informe profesional y presentación de este.
- La puesta en común de los diversos trabajos realizados para analizar las particularidades de cada organización/rubro elegido y la identificación de las diferencias y similitudes entre los distintos trabajos.
- La entrega, a la organización elegida, del informe realizado por parte de los estudiantes como una herramienta de gestión muy valiosa para la toma de decisiones.

De esta forma, el trabajo final integral pretende potenciar en los estudiantes el análisis crítico y la solución de problemas, a partir del estudio de casos reales que se presentan en la sociedad de la cual forman parte. Además, promueve el trabajo en equipo y el desarrollo de la capacidad de comunicación frente a diversos actores, por ejemplo: los empresarios/emprendedores, los docentes y un auditorio al momento de exponer el trabajo en forma verbal.

Respecto al trabajo de investigación, fue implementado en una comisión, brindándoles las herramientas básicas para su desarrollo en búsqueda de generar un primer acercamiento a esa tarea. Los alumnos eligieron temas referentes al programa de la materia y lo fueron desarrollando en forma grupal con el acompañamiento del docente a lo largo del cuatrimestre. Esta actividad potenció la búsqueda y definición de un problema, sus características, se plantearon objetivos, marco teórico, dificultades y potencialidades.

5. PROPUESTA PEDAGÓGICA

A menudo, se les da más peso a las habilidades técnicas durante la educación superior, pero cada vez adquirimos más conciencia de que las *habilidades blandas* son igualmente importantes. Al mejorarlas, los estudiantes se sienten más seguros e interactúan mejor con sus compañeros y profesores, lo que aumenta su motivación y compromiso con las actividades académicas.

El rol del docente no puede limitarse a la transmisión de contenidos. Además, debe ser capaz de reconocer y gestionar las emociones de sus estudiantes, propiciar un ambiente de confianza, fomentar el trabajo colaborativo y orientar de manera efectiva el comportamiento en el aula. Estas capacidades enriquecen el proceso educativo y preparan mejor a los estudiantes para enfrentar el mundo real.



La propuesta es integrar actividades que fomenten el desarrollo de estas competencias blandas de manera simultánea con los contenidos curriculares. Algunas estrategias que proponemos incorporar son:

- Evaluar mediante metodologías que demanden trabajo en equipo, creatividad y pensamiento crítico para la resolución de problemas complejos de la vida real, como el Aprendizaje Basado en Proyectos.
- Promover a los estudiantes participar de los talleres y programas de desarrollo personal, que ofrece la Unidad pedagógica de la facultad de ciencias económicas, que se centren en habilidades como la gestión del tiempo, el liderazgo y la autogestión
- Organizar discusiones guiadas y debates, con el objetivo de desarrollar el pensamiento crítico, la argumentación y la capacidad de escuchar activamente.
- Habilitar la autoevaluación y la retroalimentación entre compañeros, para que aprendan a reflexionar sobre su propio desempeño y a dar y recibir críticas constructivas.
- Incluir actividades que simulen situaciones laborales o sociales donde deben asumir roles que requieren resolución de conflictos, liderazgo y toma de decisiones.
- Promover la participación en actividades sociales, de extensión universitaria, de investigación. Espacios que les permita a los estudiantes desarrollar experiencia profesional relevante mientras aún están en la universidad.

Por otro lado, los docentes tenemos un rol protagónico en la formación de estas habilidades. No debemos limitarnos a impartir conocimientos técnicos, sino también a convertirnos en mentores que propicien experiencias significativas dentro y fuera del aula.

Además, **es fundamental que cultivemos nuestras habilidades blandas**: saber escuchar, comunicar de forma asertiva, liderar con empatía, manejar conflictos y adaptarnos a contextos diversos. La actualización constante es clave. Un docente debe considerarse un aprendiz permanente, con un proceso continuo de enseñar, aprender, desaprender y volver a enseñar.

Es necesario que seamos capaces de diseñar estrategias de enseñanza que involucren activamente a los estudiantes, centradas en el desarrollo integral y no únicamente en el rendimiento académico. De esta manera, se promueve una educación que forme personas y no solo profesionales.

Nuestra Propuesta Pedagógica, incluye las estrategias que ya aplicamos en la cátedra de Costos para la Gestión y otras a incorporar en el diseño de nuestras clases que nos permitan esta formación integral que profundice lo académico, en el marco de una formación humana integral de forma de prepararlos adecuadamente para el mundo laboral.

- 1) Trabajos grupales y en equipo: implementar un trabajo práctico integrador grupal. Hemos probado que es una de nuestras herramientas más potentes de aprendizaje significativo. Los trabajos grupales incluyen comunicación interpersonal, discusiones, toma de decisiones, resolución de problemas y establecimiento de objetivos. Todos en el equipo tienen una percepción diferente del mismo caso, y ayuda a los estudiantes a perfeccionar sus habilidades para comprender y analizar una situación para obtener mejores resultados.



- 2) Comunicar objetivos de aprendizaje esperados: plantear en cada clase teórica y/o práctica, que se espera que aprendamos en ese día, chequear al final de la clase si los estudiantes han comprendido, buscar una devolución constante.
- 3) Aplicación de lo aprendido a la realidad: fomentar la búsqueda de un objeto propio para aplicar lo aprendido desde la primera clase. En nuestro caso encontrar una empresa/emprendimiento y comenzar a seguir el trabajo con la investigación real. Esta empresa puede ser la del proyecto integral grupal u también otra que el estudiante sienta que puede investigar y ayudar, pero será la realidad a verificar y experimentar desde el comienzo y no esperar a hacerlo al final del proceso de la cursada.
- 4) Fomentar la participación: la antigua técnica de que los estudiantes escuchen mientras el maestro habla sobre un tema ya no existe. Tenemos que lograr un flujo de comunicación en la clase:
 - Organizar cuestionarios interactivos en lugar de las pruebas estándar.
 - Utilizar rueda giratoria y elegir un estudiante para responder la pregunta o hablar.
 - Hacer preguntas y respuestas al final de las clases para alentar a los estudiantes a estar atentos y comprometidos con el tema y al mismo tiempo invitarlos a que ellos realicen las preguntas para entender mejor.
- 5) Análisis de Casos: consiste en brindar a los alumnos casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real. Se espera que los alumnos lo analicen y generen posibles soluciones. Su aplicación, como estrategia o técnica de aprendizaje, entrena a los alumnos en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten en la realidad futura. Estimula la capacidad de innovación, creatividad y trabajo en equipo. Nos resulta interesante trabajar en clase el caso que presentamos como ejemplo:

CASO HAITÍ

Este caso toma una situación real, explora el uso del análisis contable de gestión en una difícil decisión de hacer o comprar en el mundo real de la ayuda humanitaria.

Los estudiantes realizan análisis cuantitativos y cualitativos de costo-beneficio, equilibrio, apalancamiento operativo y costos de productos. También se consideran la medición del desempeño, los problemas de incentivos, el pensamiento a corto y largo plazo, la micro y macroeconomía y los problemas éticos.

INTRODUCCIÓN

La República de Haití es un país caribeño ubicado en el Océano Atlántico, al sureste de Cuba (a solo unas 45 millas náuticas en su punto más cercano). Haití ocupa la parte occidental, más pequeña, de la isla que comparte con la República Dominicana. Incluso antes del terrible terremoto de 2010, la nación de 10 millones de habitantes se esforzaba por alimentar y albergar a su gente debido a una historia de esclavitud, ocupación, agitación social, líderes corruptos, enfermedades y desastres naturales. El ingreso per cápita anual promedio en Haití es de tan solo US\$810, e incluso menor en las zonas rurales (unos US\$350).

Cuando un terremoto de magnitud 7.0 azotó Puerto Príncipe el 12 de enero de 2010, el problema alcanzó niveles alarmantes.

El terremoto causó miles de muertes y una destrucción generalizada. La cantidad de niños desnutridos en Haití es extremadamente alta: el 10% de los menores de cinco años padecen desnutrición aguda (es decir, reversible) y otro 20% padece desnutrición crónica (es decir, retraso del crecimiento, irreversible). La ayuda alimentaria internacional era el único recurso para más de un millón de familias haitianas. En busca de trabajo, los agricultores desempleados y sus familias acudieron en masa a las grandes ciudades, que no estaban preparadas para la afluencia. Surgieron barrios marginales, llenos de casas construidas con materiales de desecho. Shada es uno de esos barrios marginales; aquí es donde Madame Magalie y otros trabajan incansablemente para salvar a los niños desnutridos en una clínica de salud gratuita



que dirige. En una semana típica, la clínica ayuda a alimentar a entre 150 y 250 niños hambrientos. Todos los niños se encuentran en diversas etapas de desnutrición. Muchos muestran signos de desnutrición, como bajo peso, complexión pequeña, barriga voluminosa y cambios en el color de la piel y el cabello. Hasta hace poco, la mayoría de los niños que acudían a su clínica morían de desnutrición.

Ahora, sin embargo, Madame Magalie tiene una nueva y poderosa opción. Les proporciona un tipo de mantequilla de cacahuete enriquecida llamada «Medika Mamba», que significa «medicina de mantequilla de cacahuete» en criollo haitiano, uno de los dos idiomas oficiales de Haití (el otro es el francés).

Medika Mamba

Medika Mamba no es una mantequilla de cacahuete común. Es un alimento terapéutico listo para usar (RUTF) elaborado con cacahuets tostados (aproximadamente el 76 % del peso total del producto), leche en polvo, aceite de cocina, azúcar, vitaminas y minerales. André Briend, nutricionista pediátrico francés, y Michel Lescanne, ingeniero de procesamiento de alimentos y fundador de Nutriset, desarrollaron la fórmula de este medicamento a base de mantequilla de cacahuete en 1996. Conocido como Plumpy'Nut en muchas partes del mundo, ha revolucionado el tratamiento de los niños con desnutrición. Antes de Medika Mamba, como se le conoce en Haití, a los niños con desnutrición severa se les daba leche líquida con aceite, azúcar, vitaminas y minerales añadidos. La leche debía refrigerarse, solo podía administrarse en hospitales y, a menudo, debía administrarse mediante una sonda de alimentación. Aun así, muchos niños no se recuperaban. La ventaja de Medika Mamba es que los cuidadores pueden dárselo a sus hijos en casa con una cuchara, a los niños les encanta y la tasa de supervivencia es mucho mayor.

Normalmente, un programa de tratamiento completo para un niño dura de seis a ocho semanas y requiere aproximadamente 11 kilogramos (kg) de Medika Mamba (120 sobres). A las seis semanas de iniciar el tratamiento, el 85 % de los niños que toman Medika Mamba se recuperan, una tasa de supervivencia mucho mejor que la del 25 % con los tratamientos anteriores a base de leche. El precio de un tratamiento completo con Medika Mamba en Plumpy'Nut es de aproximadamente \$69.

Medika Mamba ha demostrado ser una herramienta eficaz para combatir la desnutrición. Sin embargo, ha surgido un gran problema: dónde comprar los cacahuets.

Decisiones de Abastecimiento

El problema que enfrentan los grupos de ayuda humanitaria es dónde conseguir el cacahuete. Idealmente, preferirían comprar Medika Mamba, elaborado con cacahuets locales, que no solo ayuda a alimentar a niños desnutridos, sino que también genera empleos muy necesarios para los trabajadores haitianos y crea un mercado para los productores de cacahuete haitianos. La desventaja es que los alimentos producidos en países empobrecidos suelen ser más caros que los importados de países con economías más avanzadas. En Haití, el cacahuete cultivado por agricultores locales cuesta mucho más que el que ofrecen proveedores extranjeros debido a las enfermedades de los cultivos, la escasa o nula maquinaria y la pequeña capacidad de producción que limita las economías de escala. Casi todo el trabajo debe hacerse a mano.

Nutriset es el principal fabricante mundial de medicamentos a base de mantequilla de cacahuete. Nutriset es una empresa con fines de lucro con sede en Normandía, Francia, dedicada a la fabricación de productos nutricionales para la prevención y el tratamiento de la desnutrición moderada y grave en países en desarrollo. Invierte la mayor parte de sus ganancias en investigación y desarrollo y colabora con agencias de las Naciones Unidas, organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales (ONG) para reducir la desnutrición y ayudar a los países en desarrollo a satisfacer sus propias necesidades alimentarias. Su marca



Plumpy'Nut es un ATLC de alta calidad, con un precio promedio un 18 % inferior al de Medika Mamba debido a las economías de escala. Se elabora con cacahuets de grandes empresas extranjeras con gran capacidad que pueden producir y enviar cientos de miles de kilogramos de cacahuets de mayor calidad a un precio mucho menor.

Esto plantea un dilema a grupos de ayuda humanitaria como UNICEF que intentan ayudar a alimentar a niños desnutridos. ¿Cuánto más deberían estar dispuestos a pagar por la crema de cacahuete elaborada con cacahuets cultivados en Haití? Sería ideal comprar medicamentos elaborados con cacahuets locales para ayudar a los agricultores a alimentar a sus propios hijos y reducir el número total de niños desnutridos. Pero comprar medicamentos elaborados con cacahuets de mayor calidad de proveedores extranjeros a un precio más bajo les permite alimentar a más niños con desnutrición severa, lo que significa que se pueden salvar más vidas. Para ayudar a los agricultores a mejorar la calidad y el precio del cacahuete haitiano, existe una pequeña pero creciente ONG ubicada en Haití llamada Ayudando a los Niños Haitianos.

Ayudando a los Niños Haitianos (HHC)

A lo largo de los años, numerosos programas de ayuda han llegado a Haití para intentar aliviar la difícil situación de este país en crisis. En 2003, Susan Jackson, pediatra de Sacramento, California (EE. UU.), llegó con la esperanza de contribuir a mejorar la vida de los niños haitianos desnutridos. Poco después, se comprometió a aliviar el sufrimiento de los niños y fundó una organización sin fines de lucro llamada Ayudando a los Niños Haitianos (HHC). HHC es una empresa social cuya misión es "salvar a los niños desnutridos de Haití de la inanición y el retraso en el desarrollo". Una parte importante de esta misión consiste en proporcionar alimentos nutritivos saludables (ATLC) a Haití, especialmente el medicamento a base de mantequilla de cacahuete llamado Medika Mamba.

Inicialmente, los trabajadores de HHC cocinaban cacahuets comprados a proveedores extranjeros a fuego abierto en el aula de una escuela de la iglesia en Cabo Haitiano. Elaboraban la Medika Mamba a mano y la entregaban en pequeños recipientes de plástico a las clínicas ambulatorias. Originalmente, el objetivo de HHC era rescatar la vida de niños. Pero después de un tiempo, la Dra. Jackson se preguntó si salvar niños era realmente suficiente. Observó que algunos rescates sólo conducían a más rescates. La causa principal de la desnutrición infantil es que sus padres están desempleados y, por lo tanto, no tienen dinero para comprar comida para su familia. Ella y su personal decidieron ampliar sus objetivos. Si HHC produjera Medika Mamba en cantidades mucho mayores en su propia fábrica haitiana, podrían ayudar a alimentar a aún más niños y proporcionar empleos muy necesarios a sus padres. Convirtieron una casa alquilada en una pequeña fábrica y pronto se convirtieron en un importante proveedor de UNICEF para la medicina de mantequilla de cacahuete que se distribuye en Haití. Además, comenzaron a comprar cacahuets a agricultores locales. En 2012, HHC inauguró una nueva fábrica de 18.000 pies cuadrados que incluía equipos de producción modernos a solo unos kilómetros de los barrios marginales de Cabo Haitiano. Para financiar la nueva fábrica de 3,2 millones de dólares, recaudó 2,8 millones de dólares de donantes y utilizó un préstamo puente para cubrir el saldo restante. Esta fábrica produce entre 5.000 y 8.000 kg de Medika Mamba a la semana y tiene capacidad para alimentar a 80.000 niños al año (la antigua fábrica sólo producía lo suficiente para alimentar a 8.000 niños al año). Los paquetes de Medika Mamba que produce son adquiridos por UNICEF o el Programa Mundial de Alimentos y luego entregados a hospitales y clínicas de todo Haití.

HHC cuenta con 22 empleados y tres más que trabajan en sus programas de asistencia agrícola. Actualmente, HHC compra todo el cacahuete que necesita a 300 agricultores locales y espera aumentar esa cifra a entre 400 y 500 el próximo año.

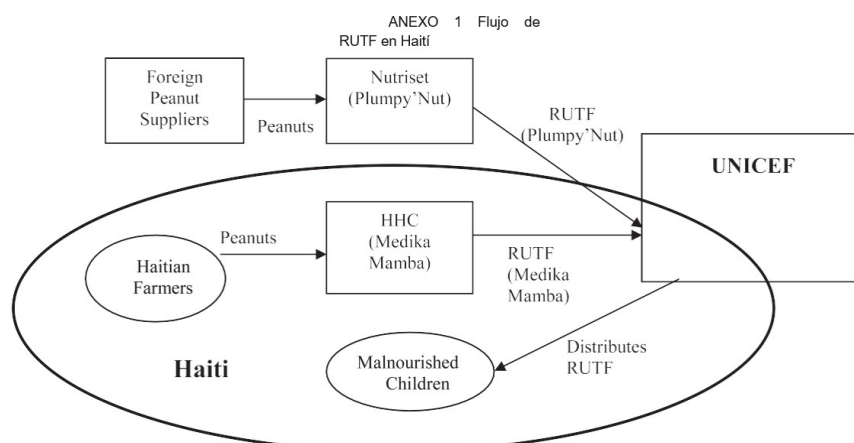
El Anexo 1 ilustra el flujo de cacahuets a los RUTF para los niños haitianos. El Anexo



2 muestra los estados financieros de HHC de los últimos ejercicios fiscales.

La difícil situación de los agricultores haitianos

Según Amollo (2014), más de 16.000 funcionarios o empleados gubernamentales haitianos murieron en el terremoto de 2010, y prácticamente todos los sistemas gubernamentales y de comunicación quedaron destruidos. Las Naciones Unidas intervinieron para liderar los esfuerzos de recuperación y reconstrucción, lo que llevó a algunos a llamar a Haití una "nación de ONG". A medida que se conoció la magnitud de los daños y la desesperada necesidad del pueblo haitiano, llegaron donaciones y ayuda de todo el mundo. Los éxitos de RUTF al salvar a miles de niños con un peso descomunal generaron millones de dólares en donaciones de países afectados, encabezados por Estados Unidos. Muchas organizaciones filantrópicas proporcionaron grandes cantidades de alimentos importados para su distribución gratuita. Al ser gratuitos, era difícil, sino imposible, para los proveedores locales vender sus productos alimenticios. Si el gobierno hubiera funcionado a pleno rendimiento, quizás podría haber comenzado a controlar la cantidad de alimentos importados mediante la imposición de impuestos para encarecerlos y motivar a la población local a comprar productos haitianos. Algunos consideran que la enorme afluencia de ayuda alimentaria está poniendo en peligro la economía local y hundiendo al pueblo haitiano en una pobreza aún mayor (Amollo 2014).



Utilizar cacahuetes cultivados por agricultores haitianos para elaborar Medika Mamba presenta ventajas y desventajas. Una de ellas es que las llanuras del norte de Haití se encuentran entre las zonas agrícolas más fértiles del mundo. La fertilidad del suelo es excelente y el agua es abundante. Prácticamente cualquier cultivo crecería bien allí. La zona tiene un gran potencial de éxito agrícola con una gestión e inversión eficaces. Por otro lado, uno de los mayores desafíos es que el cacahuete cultivado en Haití suele estar contaminado con aflatoxinas, una de las sustancias cancerígenas más graves conocidas, especialmente causante de cáncer de hígado. La mayoría de los agricultores no pueden permitirse comprar el fertilizante necesario. Para garantizar que su producto no contenga estas toxinas, HHC debe analizar manualmente cada lote. Además, los rendimientos en Haití son mucho menores que en Estados Unidos. Por ejemplo, los productores de cacahuete en Georgia (EE. UU.) pueden producir cuatro veces más cacahuetes por acre que los agricultores haitianos. Las principales razones de este menor rendimiento por acre son la falta de equipo y el alto costo de los fertilizantes. El énfasis de HHC en la producción local ha beneficiado enormemente a muchos agricultores haitianos. Sin embargo, la mayoría de las granjas en Haití tienen grandes dificultades para obtener ganancias. Un ejemplo típico de agricultor es Samuel Hilaire. Alquila aproximadamente dos acres de tierra y cultiva cacahuetes; su alquiler es de \$100 al mes durante 10 meses al año. A diferencia de las grandes granjas de cacahuetes de otros países, no cuenta con equipo moderno ni fertilizantes. Contrata a



algunas personas para que le ayuden a cuidar la granja y todas trabajan largas y duras jornadas durante la temporada de cultivo.

Cuando le preguntaron cómo le iba, Samuel respondió: "Es difícil. El año pasado, produjimos 64 sacos, pero solo obtuvimos 48 sacos de cacahuets de buena calidad que pasaron la inspección. El precio era de \$0.74 por kg y apenas alcanzamos el punto de equilibrio. Este año, con la ayuda de HHC, esperamos cosechar 70 sacos y producir al menos 60 sacos de cacahuets de buena calidad [unos 3000 kg]. Pero incluso si lo logramos, el precio en el mercado [de Puerto Príncipe] ahora es de solo unos 0,61 dólares por kilo. Samuel espera obtener suficientes ganancias para alimentar a su familia hasta la próxima temporada y pagar la escuela de sus cuatro hijos. Pero su optimismo empieza a decaer. Es difícil competir con las empresas extranjeras de cacahuete que pueden producir y enviar cientos de miles de kilogramos de cacahuete de mayor calidad a un precio mucho más bajo. Sin embargo, algunos agricultores están empezando a tener cierto éxito. En una de esas fincas, hay muchos montones de plantas de cacahuete recién arrancadas. Hombres y mujeres recogen los cacahuets de las plantas y los colocan en cubos. Mientras lo hacen, cantan y los jóvenes tocan flautas de madera. El ambiente festivo en la época de la cosecha es una tradición, pero lo es aún más aquí porque la cosecha es buena y los cacahuets se venderán a HHC. HHC también ha ayudado a la granja a aumentar su rendimiento proporcionándole un pequeño tractor para limpiar los campos y ayudándoles a comprar un pesticida que previene las enfermedades fúngicas que causan la contaminación por aflatoxinas. De hecho, la granja está produciendo casi el doble de cacahuets que hace tan solo unos años. Empujando una carretilla llena de cacahuets, el agricultor Ben Garcon sonríe y dice: «En mi vida, nunca había visto cacahuets tan bien como este». Se dirige a una cooperativa patrocinada por HHC, que se encuentra a un par de kilómetros de distancia. Muchos más productores de cacahuete haitianos desearían vender a HHC y recibir ayuda para aumentar sus rendimientos y, además, tener un mercado seguro para su cacahuete. Los planes a largo plazo de HHC son seguir ayudando a los productores de cacahuete haitianos a aumentar sus rendimientos y reducir el costo por kilogramo. Con la ayuda de donantes, su nueva fábrica y un cliente importante como UNICEF, Susan Jackson cree que HHC puede ayudar a los agricultores haitianos a obtener todo el cacahuete que necesitan con una buena rentabilidad. El desafío es convencer a las grandes organizaciones de ayuda alimentaria, como UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos, de que compren más alimentos alimentarios listos para comer (ATLC) locales en un momento en que esas agencias se encuentran bajo una creciente presión para reducir sus costos y alimentar a más niños hambrientos.

ANEXO 2 : Estados financieros de HHC



Panel A: Balances generales de HHC al 30/09/2013 y al 30/09/2014			
		Año Terminado	
		30/9/2013	30/9/2014
ACTIVOS			
Activos corrientes			
Efectivo y equivalentes	\$	801.248	\$ 1.340.227
Cuentas por cobrar	\$	347.594	\$ 162.279
Subvenciones por cobrar	\$	218.636	\$ 70.832
Otros ingresos	\$	276.066	\$ 208.537
Inventarios	\$	457.288	\$ 445.828
Gastos pagados por anticipado	\$	50.380	\$ 44.310
Total de activos corrientes	\$	2.151.212	\$ 2.272.013
Activos no corrientes			
Propiedad y equipo (neto)	\$	3.025.315	\$ 2.797.317
Total de activos no corrientes	\$	3.025.315	\$ 2.797.317
Total Activos	\$	5.176.527	\$ 5.069.330
PASIVOS Y ACTIVOS NETOS			
Pasivo corriente:			
Cuentas por pagar	\$	170.674	\$ 133.096
Intereses a pagar	\$	45.696	\$ 33.215
Otros pasivos	\$	38.988	\$ 48.464
Ingresos no cobrados	\$	238.506	\$ 180.668
Total pasivos corrientes	\$	493.864	\$ 395.443
Pasivos no corrientes			
Pagar	\$	772.632,00	\$ 792.288,00
Responsabilidad total	\$	1.266.496,00	\$ 1.187.731,00
Activos netos			
Irrestringido	\$	3.843.503	\$ 3.850.727
Restringido temporalmente	\$	66.528	\$ 30.872
Activos netos totales	\$	3.910.031	\$ 3.881.599
Total pasivos y activos netos	\$	5.176.527	\$ 5.069.330

Panel B: Estados de resultados de HHC para los años fiscales que terminan el 30/9/13 y el 30/9/14			
		Año Terminado	
		30/9/2013	30/9/2014
Apoyo y recaudación de fondos:			
Contribuciones	\$	525.145	\$ 482.299
Subsidios	\$	224.689	\$ 111.890
Venta de mamba	\$	2.038.990	\$ 2.119.567
Ingresos por intereses	\$	2.343	\$ 4.432
Otros Ingresos	\$	18.321	\$ 13.689
Contribuciones no monetarias	\$	49.500	\$ 35.324
Soporte total e Ingresos	\$	2.858.988	\$ 2.767.201
Costo de los bienes vendidos:			
Cacahuets	\$	189.296	\$ 201.379
Otros ingredientes	\$	68.599	\$ 64.408
Mano de obra directa	\$	767.543	\$ 860.545
Gastos generales	\$	1.140.984	\$ 1.188.372
Costo de los bienes vendidos	\$	2.166.422	\$ 2.314.704
Otros gastos del Programa	\$	32.802	\$ 36.588
Gastos totales del Programa	\$	2.199.224	\$ 2.351.292
Gastos de soporte			
General y administrativo	\$	165.229	\$ 203.128
Recaudación de fondos	\$	155.556	\$ 241.213
Gastos totales de manutención	\$	320.785	\$ 444.341
Gastos totales	\$	2.520.009	\$ 2.795.633
Cambio en los activos netos	\$	338.979	\$ 28.432
Activos netos al inicio del periodo	\$	3.571.052	\$ 3.910.031
Activos netos al final del periodo	\$	3.910.031	\$ 3.881.599

Activos Netos No Restringidos: Representan los recursos sobre los cuales el Consejo de Administración tiene control discrecional ilimitado para llevar a cabo las actividades de la Organización, de conformidad con el Acta Constitutiva y los Estatutos Sociales.

Activos Netos Temporalmente Restringidos: Representan los recursos cuyo uso está



limitado por restricciones impuestas por los donantes, las cuales se cumplirán ya sea por acciones de la Organización o con el paso del tiempo.

Inventario: Los inventarios consisten en materias primas, productos en proceso y producto terminado, y tienden a mantenerse bastante estables cada año. El total de producto producido y vendido en los ejercicios fiscales 2013 y 2014 fue de aproximadamente 255.186 y 268.905 kilogramos, respectivamente.

¿Puede ayudar la contabilidad de gestión?

Para comprar mantequilla de cacahuete cultivada en Haití, UNICEF ha estado dispuesta a pagar hasta un 20% más por algunos de sus ATLC que lo que pagaría por Plumpy'Nut de Nutriset, elaborado con cacahuets cultivados en otros países. Sin embargo, UNICEF sigue siendo sensible al precio en su esfuerzo por alcanzar sus objetivos. Entre sus objetivos específicos, UNICEF espera ayudar a alimentar a 20.000 niños haitianos menores de cinco años que padecen desnutrición aguda grave (SAM). Por lo tanto, el número de niños con SAM alimentados es una medida clave de rendimiento para UNICEF. UNICEF también es sensible a la marca. Su fuerte reconocimiento le ayuda a recaudar fondos y a realizar su labor en todo el mundo. Por ello, busca ser el principal proveedor de ayuda humanitaria a Haití y alimentar al mayor número posible de niños con SAM. Esto les incentiva a comprar los ATLC más económicos que puedan encontrar.

Susan Jackson aceptó recientemente a un pasante no remunerado, Anakin (Bongjoo) Kim, recién graduado en contabilidad que desea realizar servicio humanitario antes de dedicarse a los negocios internacionales. Susan espera que Anakin pueda utilizar sus conocimientos de contabilidad administrativa para ayudar a HHC a cumplir su misión. En concreto, le pidió a Anakin que abordara las siguientes preguntas:

Preguntas para Anakin

1. ¿Qué circunstancias hacen que el cacahuete haitiano local sea más caro que el producido en países extranjeros?

Considere cómo el apalancamiento operativo y las economías de escala afectan el coste por kilogramo.

2. ¿Cómo podría la información de contabilidad de costes, como el análisis del punto de equilibrio y el objetivo de beneficios, ayudar a agricultores haitianos como Samuel Hilaire a ser más rentables? (Proporcione al menos tres ejemplos específicos. Si no encuentra la cifra que necesita, haga una suposición basándose en la información de otros casos).

3. La mayoría, si no todas, las demás asociaciones de ayuda compran su cacahuete a proveedores de menor coste y mayor calidad, pero existen buenas razones para que HHC compre cacahuete local aunque cueste más. Primero, realice un análisis cuantitativo de costo-beneficio de comprar cacahuets locales en lugar de cacahuets extranjeros. A continuación, identifique otros costos y beneficios cualitativos, como aquellos que afectan a los agricultores locales, la viabilidad económica del país y la relación de HHC con UNICEF.

4. Reflexione sobre la misión de HHC. ¿Qué tipo de información financiera y no financiera ayudaría a HHC a reducir sus costos y, al mismo tiempo, a cumplir su misión? ¿Cómo puede la contabilidad de costos ayudar a HHC a cumplir sus objetivos? Considere el sistema de costos adecuado, las medidas clave de costos y los impactos financieros y no financieros del uso de cacahuets locales.

5. Muchos donantes de HHC no solo desean ayudar, sino también saber cómo sus donaciones marcarán la diferencia. ¿Qué tipos de medidas financieras y no financieras podría proporcionar HHC a los donantes para demostrar cómo están ayudando a la población de Haití? Considere cómo se podrían utilizar las donaciones, por ejemplo, para adquirir nuevos equipos que ahorren mano de obra, complementar el presupuesto de HHC, ampliar la capacidad y quién podría beneficiarse de las donaciones.

6. ¿Qué medidas de desempeño podría proporcionar HHC a UNICEF para ayudarle a



alcanzar sus objetivos y aumentar sus compras de ATLC elaborados con cacahuetes locales? Considere cuestiones como su misión, sus objetivos de desempeño, la calidad de los alimentos y la comparación entre los costos a corto y a largo plazo. 7. ¿Cuál cree que es la mejor manera de ayudar al país y al pueblo de Haití? Justifique su respuesta. Considere las implicaciones macroeconómicas, microeconómicas y éticas de su recomendación. Por ejemplo, considere (1) cómo HHC podría persuadir a UNICEF para que piense a más largo plazo, (2) cómo HHC podría ampliar su capacidad para producir más Medika Mamba (MM), y (3) cómo reducir la cantidad de ayuda alimentaria proporcionada a Haití y proporcionar más ayuda no alimentaria. En síntesis, este caso desafía a la toma de decisiones analizando diversos aspectos técnicos, éticos y ambientales que entran en juego.

- 6) Escucha activa: la escucha activa es una de las habilidades interpersonales más importantes que toda persona debería cultivar. No es fácil que los estudiantes disfruten de las actividades grupales o que se sientan cómodos entre sí sin conocerse. Las presentaciones son una de las mejores maneras de garantizar que los estudiantes se conozcan y tengan una experiencia de aprendizaje y mejoren la escucha activa. Es bueno encontrar un espacio al inicio de la cursada para las presentaciones de los estudiantes. No solo que nosotros sepamos quien es y a que se dedica, si no que sus compañeros lo sepan. Una idea es que cada estudiante pueda hacer una presentación sobre sí mismo y al cierre de primera clase que otro compañero pudiera dar cuenta, de quién es y que ha dicho de sí otro estudiante que se ha presentado. Esto no solo ayudaría a los estudiantes a conocerse entre sí, sino también a escuchar activamente a sus compañeros.
- 7) Pensamiento crítico: a muchos estudiantes les resulta difícil analizar hechos, observar, formar su propio juicio y brindar retroalimentación, especialmente cuando está involucrado hacerlo frente al docente. Favorecer espacios de análisis de casos y problemas. Pero además dar espacios de propuestas y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, compartir encuestas de lo trabajado, para mejorar el proceso de enseñanza en un marco de respeto y consideración sobre su propio juicio y compromiso.
- 8) Juego de roles: es habitual que los estudiantes universitarios adolezcan del miedo escénico ante el pedido de realizar una presentación frente a sus compañeros. Una de las posibles formas de aumentar su confianza y ayudarlos a superar este miedo escénico es realizar entrevistas simuladas. Pueden realizarlas al docente o invitar a un profesional o empresario para que la actividad sea un poco más realista y emocionante. Antes de la entrevista simulada, podemos dar a los estudiantes una introducción sobre qué esperar durante tales entrevistas, cómo deben presentarse y cómo serían evaluados.
- 9) Toma de notas y autorreflexión: para ayudar a los estudiantes a mejorar sus habilidades para tomar notas, podemos usar estas técnicas en cada clase:
 - Acta de reunión: elegir un estudiante en cada clase y pedirle que tome notas sobre la misma. Estas notas se pueden compartir con toda la clase al final de cada lección.
 - Entrada de diario: esta puede ser una actividad individual, pedir a cada estudiante que escriba en un diario lo que aprendió cada día.
 - Diario de pensamientos: pedir a los estudiantes que tomen notas de cualquier pregunta o pensamiento confuso que tengan durante una clase y, al final de cada clase tendrá todo lo necesario para evaluar qué preguntar y generar modo de solucionar las dudas con pares o con el docente.
- 10) Oferta de la Práctica Profesional Supervisada en el marco de la cátedra: dando la oportunidad a los estudiantes avanzados de comenzar a trabajar en entornos reales la determinación de los costos, en el marco de un trabajo en equipo, servicio a clientes reales, supervisión profesional que acompaña y promueve la



adaptación profesional.

Las instituciones de educación superior están llamadas a ofrecer una formación completa. Esto implica preparar a los futuros profesionales para enfrentar con éxito retos técnicos y situaciones que demanden liderazgo, comunicación, pensamiento crítico y habilidades interpersonales.

Implementar programas formativos que desarrollen estas competencias es indispensable. Diversos estudios han demostrado que los estudiantes que cultivan habilidades blandas obtienen mejores resultados tanto académicos como laborales. Asimismo, una educación centrada en la persona favorece la inclusión, la cooperación y el bienestar general en la comunidad universitaria.

Fortalecer las habilidades blandas en los estudiantes universitarios representa una decisión estratégica para su futuro. En un mundo cada vez más tecnificado, lo humano se convierte en el mayor valor diferencial. Las universidades deben replantear sus currículos para insertar estas competencias como parte esencial de la formación profesional.

6. HALLAZGOS PARCIALES/CONCLUSIONES

El presente trabajo se planteó investigar cuáles son las habilidades que serán requeridas por las organizaciones a los profesionales en ciencias económicas en el futuro inmediato, en tiempos de la inteligencia artificial. Y como objetivo general, el desarrollo de prácticas pedagógicas que generen las nuevas habilidades requeridas en el ámbito laboral de los contadores y administradores en la gestión de las organizaciones.

En nuestra investigación, tanto en entornos educativos como en espacios profesionales, uno de los hallazgos que encontramos, y con el que coincidimos, es el que brinda en su marco de competencias en materia de IA la UNESCO para estudiantes y docentes. Allí se promueve, una forma de pensar centrada en el ser humano, enseñar la utilización responsable, la ética en el diseño y las prácticas seguras, proporcionar conocimientos y habilidades básicas en materia de IA, fomentar la resolución de problemas, la creatividad y el pensamiento de diseño. El marco fomenta la integración de temas relacionados con la IA en las asignaturas clave del conjunto de planes de estudio, haciendo hincapié en el aprendizaje interdisciplinar.

Por otro lado, hallamos que las competencias requeridas a profesionales en ciencias económicas en ámbitos de búsqueda de empleos, se requieren en igual porcentaje tanto los conocimientos técnicos y curriculares como las habilidades blandas. Y para definir, ante igualdad de puntaje técnico entre dos candidatos al puesto laboral, quienes poseen las habilidades blandas son los que tienen las posibilidades reales de acceder a los mismos.

Hemos tratado de realizar una propuesta pedagógica de nuestro recorrido curricular en la cátedra de costos para la gestión que retome estos hallazgos y que pueda acompañar esta tendencia.



A modo de conclusión de aquellos que presentaron esta temática educativa en un Panel de educación en la Feria de libro 2025, el futuro del trabajo y de la educación en Argentina está íntimamente ligado a la capacidad de formar ciudadanos capaces de entender, usar y cuestionar la tecnología. Exponen la necesidad de fortalecer el sistema educativo, reducir las desigualdades de acceso al conocimiento y fomentar una cultura de innovación inclusiva y ética. En ese panel se concluye que frente al embate de la tecnología y de la IA el único camino posible es una educación que forme personas críticas, creativas y comprometidas con el bien común.

Los consejos profesionales concluyen que la inteligencia artificial no vino a desplazarnos de nuestros trabajos, por el contrario, intentan acompañarnos para que seamos más eficientes y superiores gracias a ella, ayudándonos a entender que los profesionales en Ciencias Económicas tenemos una gran oportunidad de brindar ventajas competitivas en nuestros servicios, haciendo uso de la ciencia de datos y la inteligencia artificial.

Y entendemos que en la formación universitaria nos toca acompañar a transitar este camino de nuevas habilidades, transformando los desafíos en oportunidades. Está en nuestras manos transformar las ofertas académicas, las propuestas pedagógicas y la profesión para abordar estos nuevos desafíos.

A modo de cierre nos sumamos a la conclusión del Profesor Dr. Carlos Chong Recinfo cuando dice que “en esta era de cambios acelerados, la educación debe formar personas empáticas, resilientes y colaborativas. Porque, al final del día, más allá de la tecnología o el conocimiento técnico, lo que realmente marca la diferencia es la calidad humana con la que enfrentamos los desafíos de la vida”.

7. BIBLIOGRAFÍA

Amollo, C. A. 2014. Campaña de Recolección de Mantequilla de Cacahuete: Una Perspectiva de Derechos Humanos. San Bernardino, CA: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Casio, N. (2020). Facing the Age of Chaos. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Fassio, A.(et. al.) (2002) Introducción a la metodología de la investigación aplicada al saber administrativo. Cooperativas, Institutos de investigación, Administración. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

Jaya, I., y Bhuana, K. (2024). Entrevistas en profundidad sobre contabilidad e inteligencia artificial: sostenibilidad de la contabilidad en Indonesia. Calidad acceso al éxito, 25(200), 1-9. <https://doi.org/10.47750/QAS/25.200.01>

Ginebra (Suiza), 8 de enero de 2025 – El [Informe sobre el futuro del empleo 2025](#) que publica hoy el Foro Económico Mundial

Oszlak, O. (2020) El Estado en la era exponencial. Buenos Aires. INAP

Raghuramapatruni, R y Kosuri, S. (2017)The Straits of Success in a VUCA word. https://www.researchgate.net/publication/321610872_The_Straits_of_Success_in_a_VUCA_World

Las estrategias y técnicas didácticas en el rediseño.El estudio de casos como técnica. (2022). Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo Vicerrectoría Académica,



Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,

<https://view.genially.com/6863fb24ad9533cf32b66208/guide-la-inteligencia-artificial-en-las-clases-universitarias>https://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/casos.pdf, 2025, unidad pedagógica FCE

<https://view.genially.com/6863fb24ad9533cf32b66208/guide-la-inteligencia-artificial-en-las-clases-universitarias>. 2025, unidad pedagógica FCE

Conoce cinco consejos para potenciar tus habilidades blandas - Noticias - Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo - Plataforma del Estado Peruano
<https://share.google/FozdsHwE7bnZFhBFa>

Importancia de las habilidades blandas en la docencia universitaria
<https://share.google/QrjGYoENa1KC9Yn3V>

La influencia de las habilidades blandas en el rendimiento académico
<https://share.google/wJk3N8bPG7RXhBvp1>

Empleo: cuáles son las 17 habilidades “blandas” más buscadas (y cómo potenciarlas) - BBC News Mundo <https://share.google/XW0m9ddb6WO2hOIIY>

Habilidades Blandas: Ejemplos y Aplicaciones
<https://share.google/zQareT87pTAiRxeF9>

Habilidades Blandas: Clave para el Éxito Universitario
<https://share.google/RETi5pGoMJhm8FGr0>

El oficio de educar en tiempos digitales, Inés Dussel, Faro digital
https://www.instagram.com/p/DMxrWMKMNH1/?img_index=2&igsh=MXJsMzRpMzdhb215NA==

Educar es incomodar, preguntar y salir un poco del algoritmo, Marian Ferrarely, Faro digital.
https://www.instagram.com/p/DMfvQxrsQTV/?img_index=9&igsh=cnFtc25ucTB4NG1t

Gemelos generativos en la formación docente: los sentidos pedagógicos de la IA en la universidad - Revista El Arcón de Clio https://www.linkedin.com/posts/cristobalcobo_ai-en-la-universidad-activity-7206762199053209601-JvK-?utm_source=share&utm_medium=member_android Ciencia, ética e IA: Un decálogo para una integración responsable

La IA generativa y el futuro de la educación Stefania Giannini Subdirector General de Educación UNESCO Julio 2023

Errepar en Instagram <https://www.instagram.com/reel/DMIXox4sXuo/?igsh=MWWhyNHZpZXBta2dzaw==>
Automatización y el futuro del trabajo
<https://es.linkedin.com/pulse/automatizaci%C3%B3n-y-el-futuro-del-trabajo-atomic-32>

Marco de competencias en IA para docentes Miao, Fengchun UNESCO Cukurova, Mutlu2024 (en inglés) <https://www.unesco.org/es/articles/que-debe-saber-acerca-de-los-nuevos-marcos-de-competencias-en-materia-de-ia-de-la-unesco-para?hub=32618>

LOS NUEVOS DESAFÍOS DE LOS PROFESIONALES EN CIENCIAS ECONÓMICAS



ANTE EL CAMBIO TECNOLÓGICO

<https://www.economicas.uba.ar/graduados/los-nuevos-desafios-de-los-profesionales-en-cs-ec-ante-el-cambio-tecnologico/>

Taller: Impacto de la Inteligencia Artificial en los Profesionales de Ciencias Económicas

<https://www.cpcesfe2.org.ar/la-importancia-de-la-ciencia-de-datos-y-la-inteligencia-artificial-en-el-ejercicio-profesional/>