

XLIX CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS

AMPLITUD MENTAL Y PROFESIONAL PARA UNA DISCIPLINA EN
TRANSFORMACIÓN NATURAL

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales

Autores

Diego Erben (Socio activo)

Micaela Puebla (Socia activa)

San Luis, septiembre 2026

Índice

Índice.....	1
Resumen.....	2
1. Introducción.....	3
2. Punto de partida: una disciplina frente a nuevas demandas.....	4
3. Antecedentes y contexto de transformación.....	5
4. Objetivo del trabajo.....	7
5. Enfoque metodológico.....	7
6. La nueva propuesta de valor de Costos y Gestión.....	8
7. Competencias profesionales requeridas.....	9
8. Implicancias para la formación de grado y posgrado.....	10
9. Competencias reservadas y alcance profesional.....	12
10. Modelo integrador del rol profesional ampliado.....	12
11. Conclusiones.....	13
12. Bibliografía.....	15

Resumen

Título: Amplitud mental y profesional para una disciplina en transformación natural

Categoría propuesta: Comunicación de experiencias profesionales

El presente trabajo reflexiona sobre la transformación del rol profesional en Costos y Gestión frente a un escenario atravesado por digitalización, inteligencia artificial, sostenibilidad e integración de procesos. A partir del debate iniciado en el Intercongreso 2026, se plantea que la disciplina enfrenta una oportunidad para proyectar su base técnica hacia problemas de gestión más amplios, vinculados con la interpretación del negocio, el uso de información, la mejora de procesos y la articulación entre tecnología y decisiones. El objetivo es analizar el aporte diferencial del profesional de Costos y Gestión en este contexto, identificar las competencias necesarias para sostenerlo y proponer líneas de discusión para la formación académica y el alcance profesional de la disciplina.

1. Introducción

Estamos transitando un momento de profundos cambios sociales, económicos, tecnológicos y organizacionales, cuyo impacto alcanza a todos los niveles de la actividad humana. Las organizaciones enfrentan decisiones atravesadas por volatilidad económica, disponibilidad creciente de datos, automatización de tareas y presión por resultados sostenibles, en los que la velocidad de respuesta, la calidad de la información y la capacidad de anticipación se vuelven condiciones centrales para la gestión.

En este escenario, también se transforman las profesiones que aportan valor a la gestión empresarial. La disciplina de Costos y Gestión se encuentra entre aquellas especialmente interpeladas por estos cambios, dado que su campo de acción está directamente vinculado con la generación, interpretación y utilización de información relevante para la toma de decisiones. La digitalización, la inteligencia artificial, la automatización de procesos, la sostenibilidad y la integración de datos amplían las posibilidades de intervención profesional, pero también exigen revisar enfoques, competencias y formas de actuación.

El presente trabajo busca continuar un debate profundo sobre la propuesta de valor del profesional de Costos y Gestión en este nuevo contexto. En particular, se propone reflexionar sobre qué rol puede asumir la disciplina frente a las nuevas demandas de las organizaciones, qué conocimientos y competencias resultan necesarios para sostener ese rol, y de qué manera la academia puede acompañar esta transformación desde la formación de grado, posgrado y actualización continua.

La discusión se apoya en una oportunidad temporal concreta: la posibilidad de que nuestra disciplina ocupe un lugar de mayor liderazgo en el acompañamiento a quienes gestionan organizaciones. En un mundo donde las decisiones deben tomarse con mayor rapidez, sobre información diversa y en escenarios de alta incertidumbre, el profesional de Costos y Gestión puede aportar una mirada integradora, capaz de articular negocio y todo su ecosistema.

La identidad técnica de la disciplina sigue vigente y necesita proyectarse hacia nuevos problemas de gestión. El desafío consiste en pasar de una concepción centrada exclusivamente en la determinación y análisis de costos hacia una mirada más amplia, orientada a interpretar la complejidad organizacional, construir información útil para decidir y participar activamente en procesos de mejora, innovación y generación de valor.

Desde esta perspectiva, el trabajo también busca transmitir un mensaje positivo a los profesionales que actualmente se desempeñan en el campo de Costos y Gestión, así como a quienes se están formando para hacerlo. La disciplina cuenta con un enorme potencial para aportar valor en los próximos años, siempre que logre reconocer las nuevas herramientas disponibles, desarrollar competencias acordes y asumir un rol más activo en la transformación de las organizaciones.

Es momento de animarnos a ampliar la mirada. Con amplitud mental y profesional, la transformación de Costos y Gestión puede entenderse como una evolución natural de la disciplina: una oportunidad para fortalecer su aporte, renovar su posicionamiento y consolidarla como una de las profesiones de mayor valor en el mundo de los negocios.

2. Punto de partida: una disciplina frente a nuevas demandas

Quien gestiona un negocio en esta era se enfrenta a múltiples variables y desafíos para lograr una organización rentable, competitiva y sustentable en el tiempo. Las decisiones se toman en escenarios atravesados por incertidumbre, velocidad, presión competitiva, nuevas demandas sociales, sostenibilidad y una aceleración tecnológica que modifica la forma de producir, vender, administrar y decidir.

Nuestra disciplina tiene como misión acompañar a ese líder. El profesional de Costos y Gestión puede actuar como un verdadero copiloto en la toma de decisiones empresariales: interpreta la realidad del negocio, comprende el uso de los recursos, anticipa impactos y construye información útil para decidir mejor. Si la gestión se volvió más compleja, nuestra disciplina también necesita ampliar su mirada.

¿Dónde está hoy la principal complejidad? ¿Cuáles son las palancas más difíciles de operar?

Los contextos económicos presentan dificultades relevantes. En particular, Argentina plantea una problemática específica por la recurrencia de ciclos cortos, cambios de reglas, inflación, restricciones financieras y alta volatilidad. Esto representa un desafío enorme para quienes gestionan organizaciones. Aun así, muchas decisiones económicas responden a patrones relativamente conocidos: ajustar precios, proteger márgenes, reducir exposición a activos monetarios no ajustables, administrar inventarios, revisar estructuras de costos o redefinir condiciones comerciales.

La complejidad actual excede la coyuntura económica. Una parte creciente del desafío se vincula con el uso inteligente de los recursos digitales para impactar en el negocio: aumentar ventas, reducir costos, optimizar recursos financieros, generar información oportuna y sostener la rentabilidad con una mirada de largo plazo.

La pregunta ya no se limita a cuánto cuesta una actividad, un producto, un servicio o una unidad de negocio. También debemos preguntarnos qué parte de esa actividad puede rediseñarse, automatizarse, digitalizarse o repensarse por completo. Los recursos tecnológicos pueden convertirse en una fuente real de diferenciación, crecimiento y mejora de productividad, siempre que sean comprendidos, seleccionados e integrados con criterio de gestión.

La revolución digital comenzó hace varios años, pero la llegada masiva de la inteligencia artificial generativa aceleró su impacto. Estamos frente a un cambio relevante en la forma de hacer las cosas, pensar los negocios y crear propuestas de valor. La imagen de una “lluvia de meteoritos” resulta útil para describir este fenómeno: múltiples tecnologías, herramientas y posibilidades impactan al mismo tiempo, desde distintos lugares, y obligan a las organizaciones a reaccionar con mayor velocidad.

Una característica particular de este momento es que muchas herramientas tecnológicas de alto impacto se encuentran disponibles para grandes empresas, pymes, profesionales independientes, universidades y estudiantes en tiempos similares. Esto modifica las condiciones de acceso a la innovación. Las mejoras sustanciales ya no dependen únicamente de grandes infraestructuras tecnológicas, sino de la capacidad para comprender, seleccionar, integrar y aplicar esas herramientas en problemas concretos de gestión.

La inteligencia artificial agrega una dimensión especialmente relevante porque permite reemplazar, asistir o potenciar horas humanas en múltiples tareas. También modifica la relación entre personas y tecnología, y cambia la forma de pensar procesos, actividades, controles, estructuras y costos. A medida que crezcan sus capacidades y su adopción en las organizaciones, su impacto sobre la productividad y la eficiencia será cada vez más significativo.

Si cambian los procesos, cambian los costos. Si cambian las actividades, cambia la forma de medir eficiencia. Si cambia la interacción entre personas y soportes tecnológicos, también cambia el rol del profesional que debe interpretar esa información y orientar decisiones.

Este fenómeno ya se observa con claridad en sectores como la industria del software, donde la inteligencia artificial está reduciendo tiempos de desarrollo y generando nuevas formas de trabajo. Cada actividad económica enfrentará este cambio con distinta intensidad y velocidad, pero todas deberán revisar cómo producen, cómo gestionan, cómo deciden y cómo generan valor.

Nuestro enfoque tradicional de medición de eficiencia y productividad queda interpelado. Necesitamos ser mejores exploradores de cada modelo de negocio, de cada cadena de valor, de cada proceso y de cada oportunidad de mejora. Aplicar herramientas conocidas sobre realidades que ya cambiaron puede resultar insuficiente. El desafío es comprender qué está cambiando, dónde cambia primero, qué impacto económico genera y qué nuevas capacidades requiere.

Por eso, la pregunta central para nuestra disciplina es inevitable: ¿alcanza con seguir midiendo resultados o debemos comprometernos también con el cambio? ¿Podemos ser impulsores del uso adecuado de tecnologías que mejoren la eficiencia, la productividad y la calidad de las decisiones?

Los negocios no podrán gestionarse igual que antes. Las profesiones que aportan valor a la gestión también deberán revisar sus alcances, herramientas y propuestas de valor. El contexto nos empuja hacia nuevos espacios de equilibrio, muchas veces lejos de la zona de confort que conocimos.

Costos y Gestión tiene una oportunidad concreta. Puede asumir un rol más activo en la transformación, participando antes: ayudando a diseñar mejores procesos, evaluar tecnologías, estimar impactos, proyectar escenarios y construir información para decisiones más integradas. Esa ampliación del rol debe entenderse como una transformación natural y necesaria de una disciplina que tiene mucho más para aportar.

3. Antecedentes y contexto de transformación

La revolución digital viene desplegando su potencial desde hace varios años, con una aceleración particular a partir de la automatización de procesos, la inteligencia artificial y las herramientas de análisis de datos. Ribas et al. (2024) señalan que la sociedad transita la cuarta revolución industrial, caracterizada por la transformación digital y la interconexión de sistemas inteligentes, con impactos económicos, políticos, sociales y educativos. En el caso argentino, los autores indican que la adopción de estas tecnologías se encuentra en una etapa incipiente y parcial, especialmente en pymes, y

que los principales desafíos se vinculan con cambios estructurales, formación digital de trabajadores y profesionales, y desarrollo de una cultura de innovación.

Este escenario obliga a revisar actividades y formas de gestión que fueron diseñadas para contextos menos dinámicos. Las disciplinas profesionales vinculadas con la gestión empresarial también quedan interpeladas. Costos y Gestión ocupa un lugar especialmente sensible dentro de este proceso, porque su campo de actuación se relaciona con la comprensión de los procesos, el análisis del consumo de recursos, la generación de información para decidir y la búsqueda de eficiencia, productividad y sostenibilidad.

La discusión debe apoyarse en la base conceptual de la disciplina. Cartier (2017) aborda la Teoría General del Costo a partir del análisis del fenómeno costo, los procesos productivos, los factores, las relaciones de productividad, los sistemas de información y la variabilidad de los costos. En una línea complementaria, Cartier (2008) plantea la necesidad de discutir el alcance de la Teoría General del Costo, su carácter general y el campo de conocimiento en el que se inscribe. Estos aportes permiten sostener que el nuevo contexto requiere proyectar el conocimiento disciplinar hacia realidades organizacionales más complejas, sin perder rigurosidad conceptual.

Podmoguilnye (2019) también aporta una mirada relevante al vincular los costos con la gestión estratégica y sustentable. Su enfoque integra determinación de costos, costeo basado en actividades, informes de costos y gestión, costos sustentables, toma de decisiones, planeamiento estratégico, presupuesto, control presupuestario, reducción de costos, sistemas integrados de gestión, gestión del conocimiento e incertidumbre. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para pensar una disciplina que ya no opera solo sobre registros o cálculos, sino sobre información orientada a mejorar decisiones empresariales.

La bibliografía argentina sobre comportamiento de costos y gestión empresarial también conserva plena vigencia. Bottaro et al. (2019) desarrollan aspectos vinculados con el comportamiento de los costos, el análisis costo-volumen-utilidad, el punto de equilibrio, el planeamiento de resultados, el tablero de control y la toma de decisiones ante alternativas excluyentes. Estos antecedentes sostienen la base técnica necesaria para comprender márgenes, estructuras, restricciones y relaciones económicas en escenarios cambiantes.

El contexto agrega nuevas dimensiones a esa base conceptual. La economía mundial atraviesa disputas de liderazgo, cambios en cadenas de valor, avances tecnológicos con impacto en la productividad, mayor automatización y una creciente relevancia del cuidado ambiental. En ese marco, la sostenibilidad se incorpora como una condición de gestión. Canale y Bergese (2023) abordan el aporte de los sistemas de control de gestión a la generación y divulgación de información para la sostenibilidad, reforzando la necesidad de producir información útil para gestionar dimensiones económicas, sociales y ambientales.

La transformación también alcanza a la formación profesional. Metilli et al. (2024) plantean la importancia del desarrollo de habilidades futuras a partir de metodologías como *upskilling* y *reskilling*. En la misma línea, Neira et al. (2025) abordan las nuevas habilidades requeridas para el profesional del futuro en el marco de la Gestión en

Costos 4.0. Estos antecedentes muestran que el debate excede la incorporación de herramientas tecnológicas: alcanza al perfil profesional necesario para sostener la relevancia de la disciplina.

En este punto, la mirada de Epstein (2019) resulta útil para enriquecer la reflexión. En Range, el autor plantea la importancia de la amplitud de experiencias y del pensamiento generalista en contextos complejos. Esta idea dialoga con el eje central de este trabajo: el profesional de Costos y Gestión necesita profundidad técnica, pero también capacidad para conectar disciplinas, interpretar problemas diversos y construir respuestas en entornos inciertos.

Los antecedentes analizados permiten reconocer una tensión central. Costos y Gestión cuenta con una base conceptual sólida, construida alrededor del fenómeno costo, los procesos productivos, la información para decidir y la gestión de la eficiencia. Al mismo tiempo, el contexto actual exige ampliar esa base hacia nuevas dimensiones: transformación digital, inteligencia artificial, automatización, datos, sostenibilidad, estrategia, competencias profesionales y formación académica.

4. Objetivo del trabajo

Objetivo general

Analizar la ampliación del rol profesional en Costos y Gestión frente a las transformaciones tecnológicas, organizacionales y académicas actuales, identificando su nueva propuesta de valor, las competencias necesarias para sostenerla y las implicancias para la formación profesional.

Objetivos específicos

- Caracterizar los cambios del contexto que impactan en la disciplina de Costos y Gestión.
- Identificar el nuevo aporte diferencial del profesional de costos como articulador de negocio, datos, procesos, tecnología y personas.
- Sistematizar las competencias técnicas, digitales, analíticas, organizacionales y relacionales requeridas.
- Reflexionar sobre la adecuación de la formación de grado y posgrado frente a estos cambios.
- Abrir la discusión sobre competencias reservadas y alcance profesional en una disciplina en expansión.

5. Enfoque metodológico

El trabajo adopta un enfoque descriptivo-reflexivo, basado en la sistematización de experiencias profesionales vinculadas con la gestión, transformación organizacional y toma de decisiones en contextos atravesados por tecnología, datos y nuevas demandas empresariales. Esta mirada se complementa con el análisis conceptual de antecedentes vinculados con Costos y Gestión, competencias profesionales, transformación digital y formación académica.

En experiencias profesionales recientes se observa que muchas decisiones de costos no se explican solo por consumos de factores, sino por definiciones previas sobre procesos, sistemas, automatización, calidad de datos y criterios de gestión. Por ello, el

trabajo no se propone como una investigación empírica con medición de variables, sino como una comunicación orientada a ordenar aprendizajes, tensiones y preguntas surgidas de la práctica profesional y del debate académico reciente.

6. La nueva propuesta de valor de Costos y Gestión

¿Será este el momento de pensar la disciplina de Costos y Gestión con mayor amplitud?

Durante mucho tiempo, el aporte de la disciplina estuvo asociado a determinar, medir, analizar y controlar costos. Ese rol sigue siendo esencial y forma parte de su identidad técnica. Sin embargo, el contexto actual exige incorporar variables que antes quedaban fuera del análisis tradicional. Las organizaciones necesitan comprender cuánto cuestan sus productos, servicios o procesos, pero también por qué se generan esos costos, qué decisiones los explican, qué ineficiencias existen y qué alternativas permiten mejorar la gestión.

Tabla 1. Dimensiones de la nueva propuesta de valor

Dimensión	Aporte del profesional de Costos y Gestión
<i>Contexto económico</i>	Comprender impacto en costos, márgenes y rentabilidad
<i>Tecnología</i>	Evaluar e integrar herramientas digitales con criterio de gestión
<i>Procesos</i>	Detectar ineficiencias y proponer mejoras
<i>Información</i>	Construir datos confiables para decidir
<i>Estrategia</i>	Traducir objetivos en recursos, indicadores y escenarios
<i>Transformación</i>	Articular procesos, personas, sistemas y gobierno de datos
<i>Prospectiva</i>	Anticipar riesgos, escenarios e impactos

Fuente: elaboración propia.

Desde esta mirada, el valor disciplinar de Costos y Gestión se convierte en una contribución integral a la mejora permanente de la gestión empresarial. La disciplina puede ser una aliada central de quienes tienen la responsabilidad de conducir organizaciones: dueños, directorios, accionistas, *CEOs*, gerentes y equipos de conducción. Todos ellos enfrentan el desafío de administrar recursos y variables para lograr crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en contextos cada vez más complejos, donde algunos cambios amenazan modelos de negocio existentes y otros abren nuevas oportunidades.

El nuevo profesional de Costos y Gestión tendrá como misión acompañar al responsable de tomar decisiones con una mirada técnica, económica y estratégica. Su aporte será interpretar señales, anticipar riesgos, evaluar alternativas, proponer rutas de acción y ayudar a sostener el rumbo de la organización. Será una tarea desafiante, pero vital para que las empresas puedan sostener su crecimiento, eficiencia y rentabilidad.

El contexto coloca a la disciplina frente a una oportunidad concreta. Para ocupar ese espacio será necesario incorporar nuevas capacidades y conocimientos. El entorno cambió y exige prepararse con mayor amplitud.

Costos y Gestión debe seguir midiendo, analizando y controlando. También debe interpretar, anticipar, impulsar, articular y transformar. Esa amplitud fortalece a la disciplina y le permite proyectarse como una profesión clave para la gestión de los negocios actuales y futuros.

7. Competencias profesionales requeridas

La nueva propuesta de valor de Costos y Gestión exige repensar el perfil profesional necesario para sostenerla. La formación de base de un contador, licenciado en Administración o ingeniero industrial aporta conocimientos relevantes, pero resulta insuficiente frente a organizaciones que demandan respuestas integradas, rápidas y basadas en información cada vez más compleja.

El profesional que requiere este contexto combina capacidades técnicas, analíticas, tecnológicas, estratégicas y relacionales. Ninguna carrera de grado cubre hoy, de manera completa, ese conjunto de herramientas. Por eso, la formación deberá complementarse con trayectos específicos, continuos y multidisciplinarios. En este sentido, la lógica de *upskilling* y *reskilling* permite pensar la evolución profesional como un proceso permanente de incorporación y renovación de capacidades (Metilli et al., 2024).

Las competencias requeridas pueden organizarse en los siguientes grupos:

Tabla 2. Mapa de competencias del nuevo perfil profesional

Grupo de competencias	Capacidades asociadas
Económicas y de negocio	Contexto, modelos de negocio, rentabilidad, márgenes
Técnicas disciplinares	Costeo, análisis marginal, presupuestos, control
Procesos	Mapeo, cuellos de botella, reprocesos, eficiencia
Tecnología	ERP, BI, IA, automatización, IoT
Datos	Indicadores, patrones, escenarios, alertas
Metodológicas	Diagnóstico, priorización, proyectos, medición de impacto
Estratégicas	Planes, objetivos, recursos, indicadores
Comunicacionales	Traducción de información compleja
Relacionales	Resistencias, acuerdos, equipos
Pensamiento amplio	Conexión entre disciplinas y problemas

Fuente: elaboración propia.

Esta combinación de competencias configura una nueva base profesional para la disciplina. Economía, administración, contabilidad, negocios, optimización de procesos, tecnología, metodologías de gestión, comunicación, ciencia de datos y

psicología organizacional aparecen como campos necesarios para sostener una propuesta de valor más amplia.

El objetivo no es formar especialistas profundos en todos esos dominios, sino profesionales con lenguaje, criterio y capacidad de articulación para dialogar con distintas disciplinas y convertir ese conocimiento en decisiones de gestión. La amplitud profesional planteada por Epstein (2019) resulta pertinente para este enfoque: en contextos complejos, adquieren valor quienes pueden conectar experiencias, saberes y perspectivas diversas.

En Costos y Gestión, esa amplitud potencia la profundidad técnica. El nuevo profesional deberá ser intérprete del negocio, articulador de información, impulsor de mejoras y puente entre áreas técnicas y de gestión. Esa combinación de capacidades permitirá sostener la relevancia de la disciplina en el contexto actual y proyectarla hacia los desafíos futuros.

8. Implicancias para la formación de grado y posgrado

Considerando las nuevas demandas del mercado y las capacidades requeridas para el perfil ampliado del profesional de Costos y Gestión, resulta necesario analizar qué alternativas académicas podrían contribuir a formar, complementar o fortalecer las herramientas conceptuales y prácticas que exige esta nueva propuesta de valor de la disciplina.

Tabla 3. Alternativas académicas para formar el nuevo perfil

Aspecto	Alternativa evolutiva	Alternativa disruptiva
Punto de partida	Carreras actuales	Nueva carrera
Horizonte	Corto y mediano plazo	Largo plazo
Instrumento	Posgrados, diplomaturas, formación continua	Carrera interdisciplinaria
Ventaja	Implementación más rápida	Perfil diseñado desde origen
Desafío	Coordinar brechas por carrera de base	Co-creación entre facultades
Rol de IAPUCo	Orientar contenidos y competencias	Liderar discusión conceptual

Fuente: elaboración propia.

Alternativa evolutiva

La alternativa evolutiva propone partir de las carreras actuales vinculadas con Costos y Gestión, como Contador Público, Licenciatura en Administración e Ingeniería Industrial, reconociendo que cada una aporta una base relevante, aunque incompleta frente al nuevo perfil requerido. Dado que los planes de grado suelen modificarse de manera gradual, esta opción plantea desarrollar trayectos de posgrado, diplomaturas o programas de formación continua que complementen las capacidades faltantes según el perfil de origen de cada profesional. En este camino, IAPUCo podría asumir un rol de liderazgo conceptual, colaborando con universidades en la definición de contenidos

mínimos, competencias esperadas y propuestas formativas alineadas con las nuevas demandas de la disciplina.

Alternativa disruptiva

La alternativa disruptiva plantea analizar la creación de una nueva carrera orientada específicamente a formar al profesional de Costos y Gestión del futuro. Esta propuesta parte de reconocer que el perfil requerido combina saberes que hoy se encuentran distribuidos entre distintas disciplinas. Por eso, debería surgir como una co-creación entre facultades como Ingeniería, Ciencias Económicas, Informática y Psicología u otras ciencias del comportamiento, con un recorrido gradual e integrado.

Ambas alternativas pueden pensarse de manera complementaria: la evolutiva permite dar respuesta en el corto y mediano plazo, mientras que la disruptiva abre una discusión más profunda sobre el futuro de la formación académica vinculada con Costos y Gestión.

Arquitectura formativa posible

Si se acepta que el perfil profesional requerido es más amplio que el que ofrecen actualmente las carreras tradicionales, cobra sentido analizar una propuesta académica específica. En este marco, podría pensarse en un programa de cuatro años orientado a formar al nuevo profesional de Costos y Gestión, con una estructura gradual e interdisciplinaria.

La propuesta no debería limitarse a sumar materias aisladas de distintas carreras, sino construir un recorrido coherente, diseñado desde el inicio para formar un perfil capaz de integrar costos, negocios, procesos, tecnología, datos, personas y estrategia.

Una posible estructura sería la siguiente:

Tabla 4. Propuesta gradual de formación

Año	Eje formativo	Contenidos centrales
1	Introducción global a las organizaciones	Economía, administración, contabilidad, procesos, sistemas, comportamiento humano
2	Negocios, procesos y costos	Modelos de negocio, optimización de procesos, costos, indicadores, toma de decisiones
3	Tecnologías aplicadas a la gestión	Bases de datos, IA, ERP, BI, automatización, arquitectura digital
4	Estrategia, transformación y liderazgo	Planificación, cambio, liderazgo, innovación, decisiones de alto impacto

Fuente: elaboración propia.

Trabajo integrador transversal

Una característica distintiva del programa podría ser el desarrollo de un trabajo integrador durante toda la carrera. Cada estudiante elegiría una empresa o unidad de análisis al inicio del recorrido y aplicaría sobre ella los contenidos de las distintas materias. Al finalizar, debería presentar un documento integral, con un capítulo por

cada eje formativo, que permita demostrar la evolución y recorrido de todo el aprendizaje.

Este enfoque permitiría que la formación no quede fragmentada, sino conectada permanentemente con una realidad organizacional concreta. También ayudaría a desarrollar una competencia central del nuevo perfil: la capacidad de integrar saberes y convertirlos en propuestas aplicables.

Rol de IAPUCo

En la construcción de una propuesta de estas características, IAPUCo debería ocupar un rol relevante. Por su trayectoria, su presencia federal y su vínculo con profesionales y docentes de todo el país, cuenta con condiciones para impulsar una discusión conceptual amplia sobre el futuro de la disciplina.

Su aporte podría orientarse a colaborar en la definición del perfil profesional esperado, identificar competencias clave, promover acuerdos entre universidades, articular especialistas de distintas regiones y contribuir al diseño de contenidos mínimos que permitan sostener la identidad técnica de Costos y Gestión, pero proyectada hacia las nuevas demandas del contexto.

En definitiva, la propuesta integradora busca unir tres dimensiones: un nuevo modelo de rol profesional, una posible arquitectura formativa y un espacio institucional capaz de liderar el debate. Si la disciplina tiene la oportunidad de ampliar su propuesta de valor, también necesita construir los caminos académicos e institucionales que hagan posible esa transformación.

9. Competencias reservadas y alcance profesional

La ampliación del rol del profesional de Costos y Gestión invita a revisar el debate sobre competencias reservadas y alcance profesional. Esta discusión no debería abordarse desde una mirada defensiva, orientada únicamente a proteger fronteras disciplinares, sino desde una perspectiva estratégica: definir con claridad cuál es el valor diferencial que la disciplina aporta en contextos de gestión cada vez más complejos. La incumbencia técnica tradicional, vinculada con la determinación y análisis de costos, el comportamiento de los costos, la presupuestación, el control de gestión, la información para la toma de decisiones, la eficiencia y la rentabilidad, constituye el núcleo conceptual que debe preservarse porque da identidad y rigurosidad a la disciplina.

Sin embargo, la transformación digital, la inteligencia artificial, la automatización, la integración de datos, la gestión por procesos y la sostenibilidad desafían los límites clásicos de actuación profesional. Muchos problemas actuales ya no pueden resolverse desde una única especialidad y en este marco, un profesional de costos puede ocupar un rol articulador, aportando criterios para interpretar recursos, actividades, procesos, información, decisiones y resultados. El desafío es ampliar el alcance profesional desde una lógica de valor, rigurosidad técnica y colaboración interdisciplinaria.

10. Modelo integrador del rol profesional ampliado

A partir de lo desarrollado, se propone un modelo integrador para representar el nuevo rol profesional en Costos y Gestión. Este modelo busca sintetizar la ampliación de la

disciplina en cinco dimensiones centrales, que permiten vincular su base técnica con las nuevas demandas de las organizaciones.

Cinco dimensiones del rol ampliado

Interpretar el negocio

Comprender la estrategia, el modelo operativo, las restricciones económicas, financieras y organizacionales, y los objetivos de gestión. Esta dimensión implica leer el negocio en su conjunto, no solo desde sus costos, sino desde la forma en que genera valor.

Integrar información

Conectar datos económicos, operativos, comerciales, tecnológicos, financieros y de sostenibilidad. Comprender y participar en el diseño de la arquitectura de información que da soporte a la operación. El profesional de Costos y Gestión debe poder transformar datos dispersos en información consistente, confiable y útil para decidir.

Traducir complejidad

Convertir información técnica en criterios claros para la toma de decisiones. Esto implica explicar escenarios, impactos, riesgos y alternativas de manera comprensible para distintos públicos: dirección, gerencias, áreas operativas, equipos técnicos y accionistas.

Articular equipos

Coordinar perfiles diversos vinculados con gestión, tecnología, procesos, finanzas, operaciones, datos, personas y dirección. La nueva propuesta de valor requiere actuar como puente entre disciplinas que muchas veces trabajan con lenguajes y prioridades diferentes.

Orientar la mejora

Utilizar la información de costos y gestión para impulsar decisiones, rediseños de procesos, aprendizajes organizacionales, innovación y mejora continua. La disciplina no debería limitarse a medir resultados, sino participar activamente en la transformación que permita mejorarlos.

El nuevo profesional de Costos y Gestión amplía su aporte técnico al convertirse en un articulador de valor: comprende el negocio, ordena información, traduce impactos, conecta equipos y orienta decisiones hacia mejores resultados.

11. Conclusiones

La disciplina de Costos y Gestión se encuentra frente a una transformación natural, no accidental. Los cambios tecnológicos, económicos, organizacionales y sociales no aparecen como hechos aislados, sino como parte de un nuevo contexto que modifica la forma en que las empresas compiten, gestionan recursos, toman decisiones y construyen valor. En ese escenario, la disciplina no pierde relevancia; por el contrario, encuentra una oportunidad concreta para ampliar su campo de intervención y fortalecer su aporte a la gestión empresarial.

El rol profesional se expande desde una base técnica centrada en la determinación, análisis y control de costos hacia una función más integradora. El profesional de Costos y Gestión ya no puede limitarse a explicar lo ocurrido, sino que debe contribuir a interpretar escenarios, anticipar riesgos, detectar ineficiencias, evaluar alternativas y acompañar decisiones cada vez más complejas. Esta ampliación exige sostener la rigurosidad conceptual de la disciplina, pero también incorporar nuevas capacidades. En este sentido, el profesional de la disciplina puede asumir un rol de copiloto de quienes conducen organizaciones, aportando claridad, criterio económico y mirada sistémica.

Esta transformación también interpela a la formación académica. Si el perfil profesional requerido es más amplio, la formación de grado, posgrado y actualización continua deberá acompañar ese cambio. Las carreras tradicionales aportan bases valiosas, pero no alcanzan por sí solas para cubrir todas las capacidades necesarias. Por eso, resulta fundamental pensar alternativas que mejoren el perfil del profesional de costos y gestión, con propuestas académicas de corto plazo para agregar conocimiento a Contadores, Licenciados en Administración e Ingenieros Industriales y hasta evaluar la creación de una nueva carrera de grado que involucre contenidos de Ingeniería, Ciencias Económicas, Informática y Psicología.

Asimismo, el debate sobre competencias reservadas y alcance profesional debería abordarse desde una mirada estratégica. No se trata únicamente de proteger fronteras disciplinares, sino de definir con claridad cuál es el valor diferencial que Costos y Gestión puede aportar en problemas complejos. La disciplina debe preservar su núcleo técnico, pero también animarse a colaborar con otros perfiles, integrando saberes y participando activamente en procesos de transformación.

En definitiva, el futuro de Costos y Gestión dependerá de su capacidad para combinar profundidad técnica con criterio interdisciplinario aplicado a problemas de gestión. La disciplina deberá seguir midiendo, analizando y controlando, pero también interpretar, anticipar, articular e impulsar decisiones de mejora. Allí reside su principal oportunidad: evolucionar sin perder identidad, ampliar su propuesta de valor y consolidarse como una disciplina clave para la gestión de los negocios actuales y futuros.

Si los negocios ya cambiaron la forma de producir, decidir y generar valor, ¿podremos los profesionales de Costos y Gestión sostener nuestra relevancia sin revisar la forma en que ejercemos nuestro rol?

12. Bibliografía

Bottaro, O. E., Rodríguez Jáuregui, H. A., & Yardín, A. R. (2019). El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa (2.^a ed.). Osmar D. Buyatti. https://biblioeco.unsa.edu.ar/webbibeco/index.php?lvi=notice_display&id=57113

Canale, S., & Bergese, M. (2023). La generación y divulgación de información para la sostenibilidad. El aporte de los sistemas de control de gestión. XLVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Córdoba, Argentina. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. <https://iapuco.org.ar/congresos/xlvi-congreso-2023-cordoba/>

Cartier, E. N. (2008). ¿Teoría general del costo? XXXI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Tucumán, Argentina. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. https://iapuco.org.ar/trabajos/xxxI/Trabajo_029_2008.pdf

Cartier, E. N. (2017). Apuntes para una teoría del costo. Thomson Reuters La Ley. <https://iapuco.org.ar/apuntes-para-una-teoria-del-costo/>

Epstein, D. J. (2019). Range: Why generalists triumph in a specialized world. Riverhead Books.

Hasda, G., & Erben, D. (2023). Reducción de costos orquestando la transformación digital. XLVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Córdoba, Argentina. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. <https://iapuco.org.ar/wp-content/uploads/2023/09/Trabajo-18-completo.pdf>

Metilli, G., Podmoguilnye, M., & Marchione, J. (2024). Habilidades para el futuro: La metodología “upskilling” y “reskilling” para desarrollarlas. XLVII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Tandil, Argentina. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. <https://iapuco.org.ar/congresos/xlvii-congreso-2024-tandil/>

Neira, G., Quinto, A., & Bazzan, M. E. (2025). Gestión en costos 4.0: Las nuevas habilidades requeridas para el profesional del futuro. XLVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Mar del Plata, Argentina. Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. <https://iapuco.org.ar/congresos/xlviii-congreso-2025-mar-del-plata/>

Podmoguilnye, M. G. (2019). Costos para una gestión estratégica y sustentable. Thomson Reuters La Ley. <https://biblioteca.csjn.gov.ar/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=38627>

Ribas, F., Lamberta Lazcano, M. B., & Sánchez Abrego, D. (2024). Transformación digital en empresas argentinas: Una revisión de alcance. Costos y Gestión, 107. <https://doaj.org/article/4163bd19c4a94e4aa87cfe3726b8db91>