

LA CAPACITACION DEL CONTADOR EN LA ADMINISTRACION DE  
NEGOCIOS Y LA GESTION FRENTE A LOS NUEVOS DESAFIOS  
QUE IMPLICA SU EJERCICIO PROFESIONAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA.  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS.

**1.2. EQUIPO DE INVESTIGACION**

Silvia Isolina Varela  
Angel Mario Imwinkelried  
Leticia Isabel Tomás de Richmond

Director :

Jorge Franco

Evaluador Interno :

Rodolfo Corengia

Evaluador Externo :

Pedro Andreu (UNLP)

1. OBJETIVOS .....	3
Consideraciones generales .....	3
2. ESTADO DE SITUACION Y ANALISIS .....	7
2.1 Desafíos de la Información .....	7
2.2 Requerimientos profesionales de la información .....	9
2.3 Información contable como base del sistema de información .....	21
2.4 Nuevas Propuestas en Contabilidad .....	31
2.4.1. Contabilidad de Gestión.....	32
2.4.2. Contabilidad de Costos .....	34
2.4.3. Contabilidad social. Contabilidad ambiental .....	36
2.4.3.1 Tratamiento de las inversiones en recursos humanos. Gestión o Administración del Conocimiento.....	41
2.4.4. Contabilidad del Conocimiento.....	44
2.5 Los Desafíos para el Contador .....	46
2.6 La búsqueda de un nuevo perfil profesional .....	51
<b>2.6.1 La percepción desde la investigación.....</b>	52
<b>2.6.2. Las percepciones desde el mercado .....</b>	53
Percepción del Licenciado en Administración .....	54
Percepción del Contador .....	54
<b>2.6.3. La percepción desde las cátedras.....</b>	58
<b>2.6.4. La percepción desde las organizaciones que agrupan a la profesión .....</b>	67
<b>2.6.5. Percepción desde los estudiantes próximos a graduarse.....</b>	69
<b>2.6.6. Percepción desde la educación en el exterior .....</b>	71
3. CONCLUSIONES .....	74
4. BIBLIOGRAFIA .....	78
5. ANEXOS .....	85
5.1. Encuestas .....	86
5.2. Entrevistas.....	102

## **1. OBJETIVOS**

A las puertas del nuevo milenio el ejercicio profesional se verá comprometido, puesto que los servicios ofrecidos en la actualidad no resultarán apetecibles a los usuarios, y por lo tanto la comercialización de los mismos, estará fuera de mercado

Por otra parte, la competencia en un mercado laboral único y expandido, donde el conocimiento y la habilidad serán las únicas fuentes de ventajas competitivas está cambiando radicalmente el desempeño profesional del contador

El trabajo de investigación, trata de mostrar, la responsabilidad y capacitación que deberá poseer el contador público en el mencionado contexto.

El objetivo del presente proyecto es plantear, a partir de las necesidades de capacitación del contador en la administración de negocios y la gestión, el nuevo perfil profesional necesario para hacer frente a los desafíos que implica el ejercicio profesional.

En el presente trabajo se analizarán cuales son las necesidades de capacitación del contador en la administración de negocios y la gestión

Asimismo se complementará el estudio de dichas necesidades con la identificación de los conocimientos del herramental informático requerido para el desenvolvimiento eficaz en los mercados globalizados.

También se tratará de mostrar la adecuación de la contabilidad en el nuevo contexto de la profesión, dado que en los foros de discusión y Congresos Profesionales que se están desarrollando, se critica la desactualización e ineficiencia de la contabilidad como herramienta útil para la toma de decisiones.

### ***Consideraciones generales***

Como a principios del siglo XX con la revolución industrial, con la llegada del año 2000 se toma mayor conciencia de la revolución que somos protagonistas y testigos.

Cruzando el umbral del siglo XXI, es tiempo de definir y establecer con idoneidad y capacidad profesional las diferencias que existen entre contabilidad registral, contabilidad normativa y contabilidad de gestión o gerencial.

El entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones se ha modificado. Mostrando cambios en todo orden : políticos, económicos, tecnológicos, culturales y de mercado.

Al ostentar las organizaciones una mayor complejidad y dimensión, es necesario alcanzar una progresiva descentralización en las decisiones a efectos de lograr que las funciones operativas sean realizadas por aquellos que están más en contacto con tales operaciones, siempre en concordancia con los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta que la descentralización implica que la dirección tenga una menor información directa sobre el funcionamiento de cada unidad, resulta necesario que existan mecanismos que permitan compensar la pérdida de información que se produce.

Aún hoy la formación que se imparte a nivel universitario da preeminencia a la contabilidad patrimonial, poniendo énfasis en el uso que de la misma hacen terceros ajenos a la organización, sobre la de gestión, que se enfoca en los individuos internos y esto es bien conocido por los empresarios, quienes en definitiva son los usuarios de los servicios del contador.

De tal manera, la información es útil y representa una fortaleza interna en el diagnóstico estratégico, sólo si la podemos desarrollar para su utilización efectiva en la gestión.

En concordancia con lo expuesto, el Dr. Vicente M. Ripoll Feliu, profesor titular de Contabilidad de la Universidad de Valencia, en su exposición presentada ante el IV Encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad - España- mayo de 1991, “proponía a los jóvenes profesores a que centraran sus investigaciones contables (tesis doctorales) en el área de la gestión pues era la que para él, tenía un futuro más prometedor”.

Los cambios operados en el contexto, requieren correlativamente cambios en el paradigma de la contabilidad de gestión.

En nuestros días, se está produciendo una profunda transformación en el entorno de la profesión . Por otra parte las empresas han evolucionado notablemente y con un alto grado de rapidez en los últimos años.

Algunos de los factores que han operado estas transformaciones se deben entre otros a las necesidades de cambio en las empresas y los nuevos paradigmas :

- Competencia global
- Mayores expectativas de los consumidores (Eficient customer response)
- Más y mejores servicios a los clientes(Customer Relationship Management)
- Márketing directo y personalizado
- Reducción de Costos (Just In Time, Electronic Data Interchange, etc.)
- Las nuevas tecnologías
  - PCs mas potentes y de más bajo costo
  - Redes de computadoras
  - El modelo Cliente Servidor / de n-capas
  - Optimización y crecimiento de las redes de comunicaciones (teléfono, cable, satélites, wireless, etc.)
  - Software Gratuito (Browsers, Open Source, Linux)
  - Internet como red abierta y distribuida.

Las necesidades de cambio y las nuevas tecnologías se juntan para revolucionar la forma en que se llevan a cabo los negocios. Esto converge en lo que se ha dado en llamar Comercio Electrónico, cuyas distintas modalidades plantean desafíos, oportunidades y riesgos a la profesión contable

- B2B (interacción entre empresas)
- B2C (interacción entre empresas y consumidores finales)
- C2C (interacción entre Consumidores finales, p. ej. Remates)
- B2A (interacción entre Empresas y Administración pública, p.ej. difusión de disposiciones gubernamentales, pago de impuestos o tasas corporativas, etc.)
- C2A (interacción entre el Gobierno y los ciudadanos, apenas esbozado como proyecto de desarrollo).

La globalización de los mercados, específicamente la competencia globalizada, ha sido uno de los cambios más importantes puesto de

manifiesto en las empresas, sin que sea relevante el lugar de su localización.

Lo puntualizado ha acercado y compatibilizado las relaciones internacionales de los investigadores y expertos de los distintos países.

En otro orden de cosas, es destacable resaltar que en los últimos años se asiste a importantes cambios e innovaciones en la gestión empresarial, dando lugar en consecuencia a la aplicación en forma simultánea tanto de la reingeniería administrativa como la contable, por lo cual ante cambios en el entorno, se torna indispensable que las organizaciones adecuen sus sistemas de dirección a las nuevas condiciones ante las que se enfrentan.

La reingeniería contable forma parte de los procesos innovadores de la empresa, dado que la concepción y el lugar de la información contable se torna dinámica.

La reingeniería en su concepción integral significa cambios en la estructura y la búsqueda de los procesos generadores de valor agregado, de tal manera que implica abandonar los procesos y normas del pasado, adoptando una actitud creativa e innovadora, para convertir el registro e información contable procesado y analizado, en una herramienta fundamental para la toma de decisiones, propendiendo al mejoramiento de la gestión empresarial.

En este contexto de alta entropía, las empresas trabajan con modelos de ciclo de vida de proyectos cercanos al espiral de Boehm, donde se priorizan y plantean los riesgos más significativos en las primeras etapas, a fin de determinar en cada paso si se continua o aborta el proyecto, en este marco la información debe ser cualitativa, pero fundamentalmente cuantitativa para ver el ROI (retorno de la inversión) y analizar la factibilidad antes de embarcarse en un imposible.

En un entorno recesivo como el que se presenta en Argentina, las empresas están sincronizando sus esfuerzos al avance de Internet, tratando de manifestar su presencia en esa dimensión sin fronteras que ofrece una gran demanda de características diferenciadoras que le permitirían expandir el alcance de su competencia. Pero el enorme dinamismo que este particular mercado plantea, las condiciona a evolucionar permanentemente o desaparecer.

Es en este aspecto donde debe insertarse el Contador, tradicionalmente el responsable de este tipo de información, para transformarse en el modelo de control homeostático de la empresa.

## **2. ESTADO DE SITUACION Y ANALISIS**

### ***2.1 Desafíos de la Información***

Ha comenzado en la organización empresaria y con la información empresaria una nueva revolución de la información que cambiará radicalmente el significado de la misma tanto para los individuos como para las organizaciones.

Históricamente, en nuestro país la información contable se utilizó sólo para dar cumplimiento a las disposiciones legales al respecto.

Hay un explicación para ello en el contexto económico en que se desarrollaron las empresas: economía cerrada, sin estabilidad monetaria, con importantes índices de inflación o hiperinflación.

Fue así que la información contable basada en hechos ocurridos deja de tener utilidad.

Con la convergencia de los nuevos paradigmas que se plantéan en la globalización de las economías y las nuevas tecnologías, es que la información contable debe constituirse en herramienta indispensable para medir el valor que conduzca a la toma de decisiones y el control de desarrollo del negocio.

Los proveedores tradicionales de esta información, son los profesionales de la contabilidad. Deben capacitarse para serlo e investigar estos nuevos conceptos para seguir cumpliendo con este rol.

Como afirma Drucker “la primera revolución de la información fue la invención de la escritura. La segunda fue la provocada por la invención del libro escrito. La tercera se desencadenó con la invención de la imprenta. La cuarta se dió en el viejo medio “no tecnológico” del impreso. En la actualidad, los medios impresos están apoderándose de los canales electrónicos,” particularmente Internet. Seguramente, este nuevo canal de distribución cambiará el libro impreso.

Los nuevos canales siempre cambian lo que distribuyen. Sin embargo, entregado o almacenado, seguirá siendo un producto impreso. Y seguirá proporcionando información. En otras palabras, el mercado para la información existe, y aunque desorganizada, también la oferta.

En los próximos años ambos convergerán, y esa será la nueva revolución de la información. Tanto las empresas como los individuos tendrán que saber qué información necesitan y cómo conseguirla. Tendrán que aprender a organizar la información como su recurso clave.

Para ello hay que puntualizar lo siguiente :

- Qué información se necesita
- Cómo organizarla

Para que los empresarios puedan tomar decisiones, deben hacerlo sobre información de calidad.

Los productores de datos confiables son los contadores, pero éstos no tienen manera de saber qué datos necesitan los usuarios para convertirlos en información.

Las preguntas a formularse serían :

- Qué información debo a las personas con quienes trabajo y de quienes dependo ?
- En qué forma ?
- En qué marco temporal ?
- Qué información necesito yo mismo ?
- De quién ?
- En qué forma ?

Parte de esta información proviene de la contabilidad, aunque en muchos casos es preciso repensar, reformular y reordenar los datos contables para que puedan aplicarse al trabajo del ejecutivo. Pero



buena parte procederá de afuera, y habrá que reorganizarla de manera separada y diferenciada del sistema de información interno.

Si no está organizada la información no es más que datos. Es preciso organizarla y darle un contexto cognitivo para que sea significativa.

La finalidad de la información no es el conocimiento. Es estar en condiciones de tomar la decisión adecuada, en el momento adecuado, frente a cualquier nueva situación.

Según E. Krawchik, en el centro del cambio hay dos aspectos fundamentales:

- la información y
- el conocimiento;

vitales, porque la tecnología que los sustenta está disponible a escala masiva y si no se convierte en el centro de la actividad de la organización, ésta puede desaparecer.

## ***2.2 Requerimientos profesionales de la información***

### **Contenidos de la Resolución Técnica No 16**

A la fecha se encuentra en período de consulta la RT No 16, producto de la dinámica de cambio permanente que la profesión mantiene a través de sus consejos profesionales.

Su aprobación por parte de la Junta de Gobierno de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas se estima que se realizará con posterioridad a la culminación del presente trabajo de investigación.

No obstante, se cuenta como material bibliográfico de la presente investigación, con los borradores de trabajo y el proyecto No 5, que le dió origen.

En el marco conceptual de las normas contables profesionales se establece un conjunto de conceptos fundamentales que deberán servir :

a) A la Federación, para definir el contenido de las futuras resoluciones técnicas sobre normas contables profesionales,

b) A los preparadores, examinadores, y usuarios de estados contables, para resolver las situaciones que no estuvieran expresamente contempladas por las normas contables profesionales.

Los estados contables a los que se refiere este documento son los informes contables preparados para uso de terceros ajenos al ente que los emite.

Con los propósitos indicados, este documento incluye definiciones sobre las siguientes cuestiones :

A. Objetivo de los estados contables

**B. Requisitos de la información contenida en los estados contables**

C. Elementos de los estados contables

D. Reconocimiento y medición de los estados contables

E. Modelo contable

F. Desviaciones aceptables y significación

Adicionalmente, en dicho documento se presenta un apéndice con las principales diferencias entre las definiciones contenidas en él y en el *Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements* (Marco para la preparación y presentación de estados financieros) publicado por el International Accounting Standards Committee (IASC) en 1989.

En relación a los requisitos de la información, en el mencionado documento, en el ítem B, se establece que para cumplir con su finalidad, la información contenida en los estados contables debe reunir los siguientes requisitos, los que deben ser considerados en su conjunto y buscando un equilibrio entre ellos, mediante la aplicación del criterio profesional.

a) una descripción sintética de los siguientes atributos, que la información contenida en los estados contables debería reunir para ser útil a sus usuarios

Pertinencia (atingencia)

Confiabilidad (credibilidad)

- Aproximación a la realidad
- Esencialidad (sustancia sobre forma)
- Neutralidad (objetividad o ausencia de sesgos)
- Integridad
- Verificabilidad

Sistematicidad  
Comparabilidad  
Claridad (comprensibilidad)

b) consideraciones sobre las restricciones que condicionan el logro de las cualidades recién indicadas:

Oportunidad  
Equilibrio entre costos y beneficios

## B.1. Atributos

### B.1.1. Pertinencia (atingencia)

La información debe ser apta para satisfacer las necesidades de los *usuarios tipo* considerándose como tales a : cualquiera fuera el ente emisor, a sus inversores y acreedores, incluyendo tanto a los actuales como a los potenciales y adicionalmente, en las entidades sin fines de lucro no gubernamentales, a quienes les proveean o podrían suministrar recursos ( por ejemplo, los socios de una asociación civil), y en los casos de entidades gubernamentales, a los correspondientes cuerpos legislativos y de fiscalización. En general, esto ocurre con la información que:

a) permite a los usuarios confirmar o corregir evaluaciones realizadas anteriormente (tiene un *valor confirmatorio* ) o bien:

b) ayuda a los usuarios a aumentar la probabilidad de pronosticar correctamente las consecuencias futuras de los hechos pasados o presentes (tiene un *valor predictivo* ).

### B.1.2. Confiabilidad (credibilidad)

La información debe ser creíble para sus usuarios, de manera que éstos la acepten para tomar sus decisiones.

Para que la información sea confiable, debe reunir los requisitos de *aproximación a la realidad y verificabilidad* .

#### B.1.2.1. Aproximación a la realidad

Para ser creíbles, los estados contables deben presentar descripciones y mediciones que guarden una correspondencia razonable con los fenómenos que pretenden describir, por lo cual no deben estar

afectados por errores u omisiones importantes ni por deformaciones dirigidas a beneficiar los intereses particulares del emisor o de otras personas.

Aunque la búsqueda de aproximación a la realidad es imperativa, es normal que la información contable sea inexacta. Esto se debe a que:

a) la identificación de las operaciones y otros hechos que los sistemas contables deben medir no está exenta de dificultades;

b) un número importante de acontecimientos y circunstancias (como la cobrabilidad de los créditos, la vida útil probable de los bienes de uso o el costo de satisfacer reclamos por garantías posventa) involucran incertidumbres sobre hechos futuros, las cuales obligan a efectuar estimaciones que, en algunos casos, se refieren a:

1 ) el grado de probabilidad de que, como consecuencia de un hecho determinado, el ente vaya a recibir o se vea obligado a entregar bienes o servicios;

2) las mediciones contables a asignar a esos bienes o servicios a recibir o entregar.

Al practicar las estimaciones recién referidas, los preparadores de estados contables deberían actuar con prudencia, pero sin caer en el conservadurismo. No es aceptable que los activos o los ingresos se sobrevalúen o que las deudas o los gastos se subvalúen, pero tampoco lo es la constitución deliberada de provisiones o previsiones excesivas o la aplicación de cualquier otro mecanismo contable que conduzca a la subvaluación de activos o ingresos o a la sobrevaluación de deudas o gastos.

Para que la información se aproxime a la realidad, debe cumplir con los requisitos de *esencialidad, neutralidad e integridad*.

#### B.1.2.2. Esencialidad (sustancia sobre forma)

Para que la información contable se aproxime a la realidad, las operaciones y hechos deben contabilizarse y exponerse basándose en su sustancia y realidad económica.

Cuando los aspectos instrumentales o las formas legales no reflejen adecuadamente los efectos económicos de los hechos o transacciones,

se debe dar preeminencia a su esencia económica, sin perjuicio de la información, en los estados contables, de los elementos jurídicos correspondientes.

#### B.1.2.3. Neutralidad (objetividad o ausencia de sesgos)

Para que la información contable se aproxime a la realidad, no debe estar sesgada, deformada para favorecer al ente emisor o para influir la conducta de los usuarios hacia alguna dirección en particular. Los estados contables no son neutrales si, a través de la selección o presentación de información, influyen en la toma de una decisión o en la formación de un juicio con el propósito de obtener un resultado o desenlace predeterminado.

Para que los estados contables sean neutrales, sus preparadores deben actuar con objetividad. Se considera que una medición de un fenómeno es objetiva cuando varios observadores que tienen similar independencia de criterio y que aplican diligentemente las mismas normas contables, arriban a medidas que difieren poco o nada entre sí.

El objetivo de lograr mediciones contables objetivas, no ha podido ser alcanzado en relación con ciertos hechos. En consecuencia, los estados contables no brindan informaciones cuantitativas sobre algunos activos y pasivos, como por ejemplo:

- a) ciertos intangibles (inseparables del negocio) que algunas empresas generan (como el valor llave y sus componentes);
- b) las sumas a desembolsar con motivo de fallos judiciales adversos y altamente probables, cuando su importe se desconoce y no existen bases confiables para su determinación.

#### B.1.2.4. Integridad

La información contenida en los estados contables debe ser completa.

La omisión de información pertinente y significativa puede convertir a la información presentada en falsa o conducente a error y, por lo tanto, no confiable.

#### B.1.2.5. Verificabilidad

Para que la información contable sea confiable, su representatividad debería ser susceptible de comprobación por cualquier persona con pericia suficiente.

### B.1.3. Sistemática

La información contable suministrada debe estar orgánicamente ordenada, con base en las reglas contenidas en las normas contables profesionales.

### B.1.4. Comparabilidad

La información contenida en los estados contables de un ente debe ser susceptible de comparación con otras informaciones:

- a) del mismo ente a la misma fecha o periodo;
- b) del mismo ente a otras fechas o períodos;
- c) de otros entes.

Para que los datos informados por un ente en un juego de estados contables sean comparables entre si se requiere:

- a) que todos ellos estén expresados en la misma unidad de medida;
- b) que los criterios usados para cuantificar datos relacionados sean coherentes (por ejemplo: que el criterio de medición contable de las existencias de bienes para la venta se utilice también para determinar el costo de las mercaderías vendidas);
- c) que, cuando los estados contables incluyan información a más de una fecha o periodo, todos sus datos estén preparados sobre las mismas bases.

La máxima comparabilidad entre los datos contenidos en sucesivos juegos de estados contables del mismo emisor se lograría si:

- a) se mantuviese la utilización de las mismas reglas (*uniformidad o consecuencia* );
- b) los períodos comparados fuesen de igual duración;

c) dichos períodos no estuvieran afectados por las consecuencias de operaciones estacionales; y

d) no existiesen otras circunstancias que afecten las comparaciones, como la incorporación de nuevos negocios, la discontinuación de una actividad o una línea de producción o la ocurrencia de un siniestro que haya afectado las operaciones.

Sin embargo, las tres últimas condiciones podrían no alcanzarse por razones fácticas y la primera debe dejarse de lado cuando se ponen en vigencia nuevas normas contables profesionales. En todos estos casos, los estados contables deberían contener información que atenúe los defectos de comparabilidad referidos.

Al comparar estados contables de diversos entes se debe prestar atención a las normas contables aplicadas por cada uno de ellos, ya que la comparabilidad se vería dificultada si ellas difiriesen.

#### B.1.5. Claridad (comprensibilidad)

La información debe prepararse utilizando un lenguaje preciso, que evite las ambigüedades, y que sea inteligible y fácil de comprender por los usuarios que estén dispuestos a estudiarla diligentemente y que tengan un conocimiento razonable de las actividades económicas, del mundo de los negocios y de la terminología propia de los estados contables.

Los estados contables no deben excluir información pertinente a las necesidades de sus *usuarios tipo* por el mero hecho de que su complejidad la haga de difícil comprensión para alguno o algunos de ellos.

#### B.2. Restricciones que condicionan el logro de los requisitos

##### B.2.1. Oportunidad

La información debe suministrarse en tiempo conveniente para los usuarios, de modo tal que tenga la posibilidad de influir en la toma de decisiones. Un retraso indebido en la presentación de la información puede hacerle perder su pertinencia.

Es necesario balancear los beneficios relativos de la presentación oportuna y de la confiabilidad de la información contable. Hay casos en que, para que no pierda su utilidad, la información sobre una

transacción o hecho debe ser presentada antes de que todos los aspectos relacionados sean conocidos, lo que deteriora su confiabilidad. Si, en el mismo caso, la presentación se demorase hasta que todos esos aspectos se conociesen, la información suministrada sería altamente confiable, pero de poca utilidad para los usuarios que hubiesen tenido que tomar decisiones en el intervalo.

Para la búsqueda del equilibrio entre relevancia y confiabilidad, debería considerarse cómo se satisfacen mejor las necesidades de toma de decisiones económicas por parte de los *usuarios tipo* .

### B.2.2. Equilibrio entre costos y beneficios

Desde un punto de vista social, los beneficios derivados de la disponibilidad de información deberían exceder a los costos de proporcionarla.

La aplicación concreta de una prueba de costo-beneficio a cada caso particular no es sencilla porque los costos de preparar estados contables no recaen sobre los usuarios tipo definidos en este marco (excepto los propietarios del ente).

Las normas contables profesionales no podrán dejar de aplicarse por razones de costo, pero éstas podrán ser consideradas cuando dichas normas acepten que, por dicha razón, se apliquen determinados procedimientos alternativos. En tales casos, son los emisores de los estados contables quienes deben demostrar que dichas razones de costo efectivamente existen.

## **Contenidos de la Resolución Técnica No 10**

La Resolución Técnica N°10 , vigente durante la realización del presente trabajo de investigación, postula una enunciación de cualidades generales, para cuyo cumplimiento es conveniente satisfacer cualidades o requisitos más específicos. El listado total, considerado como conjunto y entendido como para un cumplimiento equilibrado y razonable, es el que debe permitir esclarecer, cuando se planteen alternativas para el tratamiento contable de una situación, cuál es aquella que debe escogerse -en base al criterio profesional para producir información de la mayor calidad.

### **A La información que se proporciona debe ser verdadera :**



Las cualidades a satisfacer son :

1. **Veracidad** : La información debe expresar una conformidad razonable con la realidad.
2. **Objetividad** : La información debe tender a presentarse, en el mayor grado posible, de manera que exprese los acontecimientos tal como son, con el mayor realismo, sin deformaciones por subordinados a condiciones particulares del emisor.
3. **Actualidad** : La información debe considerar los elementos y valores que tienen efectiva vigencia.
4. **Certidumbre** : La información debe elaborarse sobre la base del mejor conocimiento posible de los acontecimientos que comunican, basados en un estudio diligente de los aspectos relevantes de cada uno de ellos.
5. **Esencialidad** : La información sobre un fenómeno dado debe dar preeminencia a su naturaleza económica por sobre su forma instrumental o jurídica , cuando los aspectos instrumentados o las formas legales no reflejen adecuadamente los efectos económicos existentes.
6. **Verificabilidad** : La información debe permitir su comprobación mediante demostraciones que la acrediten y confirmen.
7. **Precisión** : La información debe estar comprendida entre los estrechos límites de la aproximación, buscando un acercamiento a la exactitud en la medida de lo posible.
8. **Confiable** : La información debe prepararse conforme a criterios , normas y reglas que le otorguen carácter de creíble.

## **B Debe considerarse el rendimiento de la información**

Las cualidades a cumplimentar son :

1. **Utilidad** : La utilidad debe servir efectivamente y rendir un beneficio tanto para el emisor como para el receptor o destinatario, no debe ser superflua, sobrante o innecesaria.

2. **Productividad** : (rentabilidad o economía de la información). La información debe prestar una utilidad para los objetivos de los usuarios, que exceda los esfuerzos necesarios para su obtención ( relación costo-beneficio)

### **C La información debe ser la que corresponde**

1. **Pertinencia** : La información debe ser razonablemente apropiada para el cumplimiento de sus objetivos pudiendo llegar a superar ese nivel de efectividad y convertirse en relevante cuando adquiere altos niveles de excelencia.
2. **Integridad** : La información debe tender a ser completa, ello significa que incluirá al menos todas las partes esenciales.
3. **Significación** : La información no debe omitir ningún elemento de importancia, pero puede excluir elementos que no la posean.
4. **Suficiencia** : La información debe ser proporcionada para satisfacer los requerimientos de los usuarios.
5. **Irremplazabilidad** : La información no puede ser sustituida por otra dentro de límites razonables.
6. **Prudencia**: La información debe expresarse con cautela y precaución. El informante debería ubicarse entre la reflexión y la previsión, tendiendo a evitar los riesgos que podrían emanar de la información que comunica

### **D La información debe ser viable**

#### **Las cualidades a satisfacer son:**

1. **Accesibilidad**: La información debe ser obtenible sin mayores obstáculos.
2. **Practicabilidad**: La información debe reunir los atributos que permitan su utilización .
3. **Normalización**: La información debe basarse en normas o reglas adecuadas que satisfagan la necesidad de consecuencia y uniformidad que pudieran requerir los usuarios.

4 **Comparabilidad:** La información debe permitir la posibilidad de ser relacionada y confrontada con:

- 1 ) Información del ente a la misma fecha o periodo.
- 2) Información del ente a otras fechas o períodos;
- 3) Información de otros entes.

5 **Convertibilidad:** La información debe poder cambiarse en su forma transformarse o reducirse a datos fundamentales, sin cambio en su contenido o en su esencia

6 **Oportunidad:** La información debe emitirse en tiempo y lugar convenientes para los usuarios

7 **Celeridad:** La información debe ser suministrada con la mayor rapidez posible.

8 **Claridad:** La información debe ser inteligible, fácil de comprender por los usuarios que tengan un razonable conocimiento de la terminología propia de los estados contables

#### **E. La información debe ser organizada**

Esto significa satisfacer las siguientes cualidades

1. **Sistematización:** La información debe presentarse de manera ordenada y orgánica, lo que significa que debe fundamentarse en un conjunto de criterios, normas y reglas armónicamente entrelazadas.
2. **Racionalidad:** La información debe ser lógica y resultar de la aplicación de un método adecuado.

Hasta aquí hemos pasado revista a las exigencias que impone la normativa de la profesión, tanto la que está en vigencia, como la que se espera vendrá a reemplazarla

Pero quizás, como puntualiza A. Irazábal, se debe enfatizar en algunos aspectos que hasta este momento ocupaban un segundo plano y que

adquieren relevancia a la luz de las nuevas condiciones del mercado, tales como:

- **Actualidad:** la información debe considerar los elementos y valores que tienen efectiva vigencia
- **Oportunidad:** la información debe emitirse en tiempo y lugar conveniente para los usuarios
- **Celeridad:** la información debe ser suministrada con la mayor rapidez posible

Las metas, que debería proponerse, son , entre otras:

- **Flexibilidad** y replantear la utilidad del sistema respecto del usuario
- **Posibilidad** de realizar proyecciones

y puntualmente facilitar los medios para:

- El análisis de la organización como sistema extendido
- Orientarse hacia las necesidades del usuario
- El rediseño de sistemas contables que emitan informaciones para diferentes tipos de usuarios y necesidades
- Emisión de información relevante y oportuna indicativa de situaciones que requieran acción inmediata.

Se debe aceptar que el enfoque en cuanto a la información que brinda la contabilidad registral y aún la patrimonial versus la contabilidad de gestión o gerencial como se la referencia, dista mucho de tomar en cuenta las necesidades que hoy en día requieren aquellos que están encargados de tomar decisiones en las organizaciones.

Hay que tomar conciencia que esta diferenciación no se refiere a conflictos de intereses, sino por el contrario, asumir la importancia que reviste la contabilidad de gestión para las organizaciones.

El desconocimiento de las actitudes y aptitudes en el campo de la gestión, no obedece exclusivamente a los usuarios en general, sino que

han contribuido a fomentarlo desde la disciplina contable, ya que durante muchos años se dió preeminencia a la llamada contabilidad legal por encima de la contabilidad de gestión o gerencial.

Resulta inadmisibile referirse hoy a un profesional de ciencias económicas que únicamente se dedique a manejar información del tipo registral, puesto que su función se circunscribirá entonces a ser un mero registrador de hechos económicos trasuntados en transacciones que se producen en la organización. De hecho la información que se suministre no podrá utilizarse en la toma de decisiones, habida cuenta que se trata de hechos históricos que no cuentan con la actualización necesaria que requiere la información en tiempo real.

Mal podrá este profesional ocupar puestos de responsabilidad dentro de la organización, ya que desconoce y no satisface las necesidades de los usuarios de la información contable.

### ***2.3 Información contable como base del sistema de información***

La información contable es la base más importante del sistema de información de una empresa, a partir del cual

A. se confeccionan los tableros de control

B. es herramienta clave para:

- Toma de decisiones, planificación y control: la confección y el posterior control de los presupuestos debe basarse indefectiblemente en un sistema de información contable ordenado y procesado en tiempo y forma.
- Objetivos de consolidación: al conformarse grupos económicos que requieren consolidar sus operaciones con sus casas matrices o empresas holdings.
- Mercado de capitales local: a efectos de cotizar sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires las empresas deben cumplir requerimientos tales como presentación de información contable trimestral y anualmente, en forma comparativa con períodos o ejercicios anteriores.
- Valuación de empresas; estados contables proyectados: el proceso de valuación requiere información contable histórica a partir de la cual

se realizan proyecciones económicas y financieras que son requeridas no sólo internamente sino por organismos oficiales, internacionales y bancos como información adicional a los estados contables básicos.

- Adquisiciones de empresas, fusiones, transferencia de fondos de comercio: en estos casos la información contable es clave en el proceso de análisis previo a la operación.
- Acceso al mercado de capitales en el exterior: para la búsqueda y la obtención de capital, obtener financiamiento en mercados desarrollados, optimizar el valor de las acciones y acceder a inversores institucionales es necesario cumplir con exigentes requerimientos de información contable internacionales.

La contabilidad es un sistema que está mucho más allá de la simple registración de la historia. Es por ello que los criterios que la regulan deben asegurar la adecuada recolección, procesamiento y exposición de datos económicos. Las normas contables son la razón de medida sobre las que se construye la información de las empresas y organizaciones. Esta información es recogida por los participantes de los mercados de capitales: inversores, analistas, operadores, emisores de títulos valores.

Economía, mercados y organizaciones globalizados requerirían una doctrina contable globalizada; luego, las normas debieran ser iguales en todos los países del mundo.

Sin embargo, las condiciones macroeconómicas y de negocios son diferentes en los países que gozan de distintos niveles de desarrollo, de estabilidad, con importantes asimetrías en aspectos económicos y fiscales.

Ejemplos conocidos de normas aplicadas en unos países y resistidas o no reconocidas en otros, serían:

- Normas del ajuste de estados contables por inflación
- Tratamiento contable del impuesto a las ganancias
- Tratamiento contable de las operaciones de leasing
- Revalúos técnicos de bienes de uso
- Activos intangibles
- Valores corrientes y costos históricos
- Participaciones en uniones transitorias
- Opciones de acciones

Los puntos enumerados son tema de análisis y discutidos cuando un inversor extranjero evalúa el patrimonio de empresas locales, pasibles de ajuste por parte del potencial inversor.

J.Naveyra opina que si bien "existe la necesidad de analizar y modificar las normas contables a fin de adaptarlas a las necesidades del mundo globalizado de los negocios y su correspondiente mercado internacional de capitales, esto no significa que deban copiarse de las de otros países, sino ampliarse sin descuidar las necesidades de información de nuestros mercados. El entorno jurídico, la percepción social, el marco regulatorio, los usos y las costumbres son factores que en cada comunidad de negocios tienen su influencia y en consecuencia no se puede transplantar una norma de un país a otro sin las debidas precauciones"

Para que la contabilidad retome su rol de herramienta indispensable para el gerenciamiento del negocio, hay que tener en cuenta ciertos aspectos:

- La dirección debe estar seriamente convencida y comprometida sobre la necesidad de contar con un sistema de información contable para las decisiones.
- El sistema de información contable debería ser la única fuente de información tanto interna para la gestión como externa para publicación y de esta manera evitar las faltas de coincidencia.
- Adopción de sistemas informáticos que permitan la integración absoluta de todos los procesos de la empresa y que además permitan en forma on line generar, actualizar o consultar información contable desde distintos puntos.
- El sistema de información contable debe ser actualizado en forma (de acuerdo a normas contables vigentes) y en tiempo (con cierres periódicos) y debidamente controlado lo que asegure la confiabilidad de la información resultante para convertirse en fuente única.
- Controles internos que aseguren la independencia del sistema contable.

- Controles que detecten errores en las aplicaciones o los controles generales computarizados o problemas en los sistemas contables de soporte.
- Deberán crearse estructuras administrativo-contables con un alto grado de profesionalización, apoyadas en sistemas informáticos adecuados.

Se encuentra en la bibliografía analizada, recurrentemente el tema de la existencia de una única fuente de datos en la organización.

[Ver en punto 2.5-Los desafíos para el Contador, la opinión de A. Nasi]

La preocupación no es sólo de los profesionales de la contabilidad y de la administración, sino que es percibida también por los profesionales informáticos quienes están desarrollando estándares y modelos de distribución de sistemas (CORBA, D-COM, etc.) con este fin, que tienden a tratar homogéneamente los diferentes sistemas informáticos de la organización como una única arquitectura.

En este sentido se expide G. Benítez, desde Méjico deplorando que en la mayoría de las empresas no haya una sola fuente de información, sino que existen diversos sistemas informales en los que mucha gente se basa para tomar decisiones que inciden en la operación de sus negocios, los cuales, en caso de ser erróneos, pueden tener un fuerte impacto económico.

El primer paso para tener una administración basada en información es tener una sola fuente, con información buena o mala, pero que al menos sea la misma para todos.

Una vez logrado este primer paso, se debe asegurar que esta fuente única tenga los datos correctos. La pobre calidad de datos va en contra de la buena administración de los recursos humanos, financieros y materiales de una compañía, va en contra de la creación de valor y de la excelencia operacional, incrementa los costos, impacta en los niveles de servicio y reduce la eficiencia de las operaciones.

En opinión de G. Benítez, que es coincidente con lo analizado en las consideraciones sugeridas por las RT10 y RT 16, la calidad de los datos tiene varias dimensiones que están relacionadas pero son distintas:



- **Exactitud:** mide el grado en que la información refleja lo que está pasando en el negocio.
- **Totalidad:** refleja el grado en que las bases de datos cuentan con toda la información crítica para el negocio.
- **Oportunidad:** indica si la información está disponible cuando se requiere para tomar una decisión.
- **Relevancia:** que la información le sirva a la persona a quien se le está proporcionando.
- **Nivel de detalle:** que la información tenga el nivel de detalle requerido, dependiendo del nivel organizacional y del tipo de decisión al cual esté destinada.
- **Consistencia:** que la información sea la misma en todas las áreas o sistemas utilizados por la compañía.

La Calidad de la Información, tiene una importancia creciente en la determinación del Valor de la Información.

El impacto económico de los datos “ malos” es considerable.

Generalmente se confía ciegamente en la Información en el sistema considerándola información real. Ese es el problema en la mayoría de los sistemas de información

Los procesos de desarrollo de sistemas conducidos por la Ingeniería del Software aseguran Calidad de Software, pero esto no implica Calidad de Datos.

Un estudio no muy profundo en las bases de datos, a menudo refleja valores imposibles, valores incompletos, valores inexistentes, valores viejos, falta de datos históricos, o información crítica que no es confiable.

El cliente no puede confiar en una empresa que maneja datos erróneos.

Saber donde se está parado permite usar bien la información

En general la definición de calidad de los datos esta asociada a la satisfacción de las necesidades del usuario. Esta definición es subjetiva porque depende del uso que se le quiere dar a los datos. Es un concepto relativo a atributos, dimensiones o cualidades (completos, relevantes, consistentes, confiables, vigentes, etc.). Esto lleva a definir

niveles de calidad esperados, criterios de aceptación, y métricas para determinarlos.

El objetivo debe enfocar el valor de la información y qué y cómo mejorar.

Es en este punto que cobra importancia el Contador como especialista en la valuación de la información y en diagnosticar los problemas más graves y sus causas. Es su responsabilidad definir objetivos de calidad de datos adecuados para la organización, y el o los sistemas específicos, así como la definición de mecanismos de evaluación de la calidad de la información tendientes a la corrección y prevención.

*Philip Kotler define que Aunque los valores son bastante estables a corto plazo, es probable que muten conforme aparezcan nuevas tecnologías y ofertas de la competencia, y se modifique el clima económico*

Las organizaciones necesitan datos de calidad para obtener beneficios. Los sistemas de Tecnología de la Información pueden incorporar algunas dimensiones de calidad, pero se necesita la visión del Contador para interpretar el contexto de esa información y valorizarla adecuadamente.

El éxito empresarial se funda en la creación de valor y riqueza.

Esto exige tomar decisiones de riesgo: sobre la teoría de los negocios, sobre la estrategia empresarial, sobre el abandono de lo viejo y la innovación de lo nuevo, sobre el equilibrio entre la rentabilidad inmediata y la participación en el mercado.

Requiere decisiones estratégicas basadas en nuevas realidades. Pero el sistema de contabilidad tradicional no brinda información para ninguna de estas tareas de la máxima jerarquía de la organización. Ninguna de ellas es compatible con los supuestos del modelo contable tradicional.

A lo largo de los siglos, todos los aspectos componentes de una empresa han cambiado y se espera que sigan evolucionando. Los Estados Contables deben acompañar estos cambios.

La información que presentan coincide con la concepción de la empresa cuyo valor se basa en la generación de fondos.

El debate se establece entonces en la valuación de ciertos items tales como las marcas, los sistemas de información y el conocimiento. "Cómo tratar el hardware, naturalmente un activo fijo; cómo ponderar el software (los programas y las aplicaciones comprados a terceros o desarrollados internamente) y, más difícil aún, los datos y la información con los que dichos programas trabajan."

Para Krawchik es incomprensible que aún persistan esas indefiniciones por dos causas fundamentales:

- Las cuantiosas inversiones que las empresas vuelcan en tecnología informática y especialmente en la utilización de ésta (personal, entrenamiento, servicios, etc.)
- El rol creciente que juega la información en el éxito o fracaso de una empresa

En el esfuerzo por adaptarse a las nuevas condiciones que impone la globalización las empresas deben "eliminar ineficiencias operativas, falta de calidad, pobre servicio al cliente"... "se ven obligadas a hacer más trabajo con menos recursos, mejorando incluso la calidad de ese trabajo"...

"Esto plantea grandes desafíos que se enfrentan exitosamente con especialización, conocimiento del cliente, innovación y atracción de los mejores recursos financieros y humanos. En cada una de estas respuestas, la información es clave y su importancia no hará más que crecer en el futuro".

¿Dónde es clave la información?

Desde la concepción del producto o servicio, su producción, su comercialización y posterior relación con el cliente, en las tareas generales de administración y soporte: la información se convierte en el "sistema nervioso de la compañía, en la infraestructura básica que sostiene el desarrollo de ésta y sus actividades".

El hilo conductor de la información nos llevaría por todas las áreas de la empresa y siempre ocuparía la delgada línea que separa el progreso del estancamiento, el retroceso o la desaparición. Pero no solamente debe estar, sino que debe poder utilizarse donde, como y cuando se necesite. Habrá que aprender a usarla, a compartirla, a sacarle provecho, a hacerla fluir eficientemente en la nueva organización virtual.

Como dice Peter Drucker "Los últimos acontecimientos mundiales señalan la importancia de tener información externa significativa. Y sólo hay un medio para conseguirla : ir personalmente afuera. No importa cuán buenos sean los informes ; no importa cuán adecuada la teoría económica o financiera que les sirve de sustento ; nada supera la observación personal y directa, y de manera tal que sea una observación verdaderamente externa. A largo plazo esa información sobre el exterior puede ser la más importante que necesiten.

Figueirido, concibe el planeamiento y control de gestión como "el modo que tiene la organización de aprender de sí misma" y de esa manera "visualizar el camino a recorrer para cerrar la brecha entre el punto donde quiero estar y donde estoy".

Aprueba la posibilidad de contar con pronósticos de distintos horizontes de planeamiento, ya sea día a día (cash-flow), semanalmente (a través de las ventas), en forma mensual (con los resultados), o periódicamente (mediante los estados contables). Pero, agrega, sólo será efectivo si es oportuno y supone una evaluación en tiempo real, cuando aún pueden tomarse decisiones que modifiquen lo que está sucediendo, cuando aún se esté a tiempo.

La herramienta que propicia es el tablero de control o de comando que brinda información valiosa para verificar resultados en la empresa, ya que permite visualizar múltiples dimensiones del problema en una única vista simplificada.

Si bien se fundamenta en información contable, como se mencionó anteriormente, excede el mero marco contable, y conjuga datos financieros, de recursos humanos y otros sectores de la organización y su entorno : competidores, proveedores, clientes.

Su valor reside en la combinación que hace de las distintas dimensiones de una organización en un enfoque dinámico, en lugar de sólo contemplar el análisis histórico de la información de una empresa (como aquélla que provee la contabilidad).

La crítica que venimos escuchando repetidamente y que aceptamos como válida, es que "Dirigir una empresa únicamente a partir de la información histórica es como manejar un automóvil a través del espejo retrovisor".

La medición de la gestión puede ser instantánea, esto es, concomitante con el momento en que se producen los hechos, dado que gracias al

avance tecnológico, un sistema distribuido en la red, e integrado en línea, que esté diseñado para registrar las transacciones en cuanto se producen, podría lograrlo. Las distintas áreas de una organización pueden de este modo, tener acceso simultáneo a los datos clave de gestión con actualización permanente.

No es el costo tecnológico el impedimento para su realización, sino la definición acertada del conjunto de indicadores claves y cómo medirlos. Para ello resulta fundamental la importancia de mantener los planes de cuentas, imputar correctamente y verificar la adecuada alineación con el presupuesto o pronóstico.

Baruch Lev, profesor de la cátedra Philip Bardes de Contabilidad y Finanzas de la New York University's Leonard N. Stern School of Business, declara que la contabilidad se ha vuelto cada vez más irrelevante, más desconectada de la realidad aunque por esa razón, más importante e interesante, planteando, quizás, el más importante e interesante desafío para la profesión contable.

El problema reside en la desactualización de los sistemas contables y financieros que se utilizan actualmente cuyos criterios no captan la creación de valor a través de los activos intangibles.

Al mismo tiempo, hubo un estancamiento de los sistemas de medición y de informes tanto externos como internos: esto se evidencia al establecer la relación mercado/libros de conocidas compañías; hay una enorme diferencia entre el valor percibido por los inversores y el contabilizado por la compañía.

Según Lev, los activos intangibles se agrupan en cuatro categorías:

1. activos asociados con la innovación de productos, como los que surgen de la función de Investigación y Desarrollo de una compañía
2. activos asociados con una marca empresarial que permiten a la empresa vender sus productos o servicios a precios más altos que sus competidores.
3. activos estructurales que son mejores y diferentes maneras de hacer negocios y que pueden hacer que una empresa aventaje a la competencia.
4. ocultos que un competidor debería tener que enfrentar o una barrera de ingreso que pueden usar en su provecho.

En los activos físicos -"activos rivales"- la capacidad de potenciarlos - obtener negocios adicionales o extraerles mayor valor- es limitada pues no pueden aplicarse simultáneamente a más de un uso. En cambio los activos intangibles o intelectuales no rivalizan, pueden ser aplicados en más de un lugar al mismo tiempo, obteniendo rendimientos crecientes a escala: cuanto más grande es la red de usuarios, más grande el beneficio para todos. El único límite para potenciar un activo de este tipo es el tamaño del mercado.

La contrapartida:

- a) Son muy costosos de adquirir o de desarrollar,
- b) Difíciles de manejar,
- c) Los derechos de propiedad son borrosos, confusos (para probarlo basta ver la proliferación de causas judiciales por violación de patentes que muestra la dificultad de definir y mantener los derechos de propiedad cuando se trata de conocimiento),
- d) Mientras los beneficios que provienen de activos de conocimiento pueden ser enormes, son mucho más inciertos que los beneficios de los activos tangibles.

A la luz de lo expuesto, en este trabajo de investigación surge la necesidad de pasar a un nuevo enfoque: *la contabilidad basada en el conocimiento*, dada la obsolescencia de los instrumentos que posee la contabilidad para "dar cuenta".

Según las reglas contables tradicionales no se pueden incorporar como activos los costos incurridos en la adquisición de clientes (caso de America On Line, ) o la adquisición de una investigación que todavía no tiene un producto final (caso de IBM cuando adquirió Lotus). Estos son ejemplos de la "insensata anulación de todas las inversiones en activos de conocimiento" que revelan que no hay forma de medirlas y tampoco habilidad para medir el rendimiento de una inversión de este tipo.

La contabilidad en su estado actual, no permitiría:

- correcta correspondencia (o congruencia) de gastos e ingresos referida a los activos del conocimiento; los períodos en que los primeros se incurren y los segundos se obtienen están

incorrectamente ponderados en los informes financieros; se produce una desconexión con el mercado.

- la contabilidad registra las transacciones, pero buena parte de la creación y destrucción de valor precede a cualquier transacción; cuando se trata de activos intelectuales, el valor se crea o se destruye sin hacer ninguna transacción.

¿Qué es lo que impide el cambio?

Hay dos barreras de distinta naturaleza:

- La cuestión de los activos intelectuales es esencialmente incierta; todavía no se ha llegado a una definición satisfactoria, y el tema de los derechos de propiedad sigue en tinieblas.
- Existe una coalición informal que se opone a cualquier cambio del actual sistema formada por gerentes, contadores, inversores institucionales y analistas financieros.

Esto redundará en la comisión de muchos errores a la hora de valorar las compañías: éstas, sus accionistas y la economía en general sufren serios costos económicos y sociales cuando son sistemáticamente subvaluadas.

La incongruencia de la actual contabilidad afecta a todos; tanto empleados como ejecutivos están valorados en términos contables, tales como el retorno de la inversión o crecimiento de las ganancias.

También se toman decisiones sobre cómo invertir basándose en informaciones contables que son, en el mejor de los casos, limitadas y en el peor, tremendamente distorsionadas.

La mejor ganancia surgiría del desarrollo de sistemas que mejoren la contabilidad y los informes.

## ***2.4 Nuevas Propuestas en Contabilidad***

Surgidos como necesidades del mercado aparecen nuevos campos de aplicación de la disciplina y en las ya existentes se reformula su contenido.

- Contabilidad de gestión : surge como búsqueda de nuevas lecturas de la información para la toma de decisiones

- Contabilidad de costos : es necesario reformular su contenido para ayudar a los directivos a adoptar decisiones económicas más inteligentes
- Contabilidad social - Contabilidad ambiental : surge como percepción de nuevas exigencias de organizaciones y usuarios.
- Tratamiento de las inversiones en recursos humanos-Gestión y administración del conocimiento.
- Contabilidad del conocimiento

#### 2.4.1. Contabilidad de Gestión

A la luz de los acontecimientos, aparece en el contexto la denominada "contabilidad de dirección estratégica"

¿Qué es la "dirección estratégica"?

La misma intenta transmitir información para la toma de decisiones estratégicas.

Siguiendo a Irazabal, quien cita a F. Manso ("Curso de dirección estratégica comercial", ESIC, Madrid, 1991) enumerando sus características:

- Es un proceso no estructurado de naturaleza flexible y oportunista.
- Su horizonte es cambiante, a corto, mediano y largo plazo.
- La elaboración y adopción de las decisiones son descentralizadas; es un proceso participativo e integrador de toda la organización.
- El perfil del proceso directivo es creativo y flexible
- La estructura organizativa es de tipo orgánico. G.Dessler las define como aquéllas que operan donde las demandas son complejas, diversas o cambian rápidamente; tienen reglas muy flexibles, cargos relativamente amplios y mucha comunicación lateral, hacia arriba y hacia abajo. **Bajo estas condiciones, los empleos suelen ser de más vasto alcance y los individuos realizan labores diversas. Los puestos están menos bien definidos y pueden cambiar de naturaleza de un día a otro.** En condiciones imprevisibles son apropiados los métodos de toma de decisiones no rutinarias o no programadas, incluyendo la heurística y la creatividad. Aquí se usan menos las reglas y políticas establecidas. Los planes son menos



detallados y hacen hincapié en los hechos principales. **Para el pronóstico se confía menos en datos históricos y más en la intuición y la creatividad.** Ya se vió como estos nuevos criterios influyen en la apreciación de las herramientas contables. Más adelante se verá que esta situación impacta también en la percepción que se tiene del Contador según perfiles tradicionales.

- El enfoque con el cual enfrenta los cambios del entorno es proactivo, incorpora los cambios como oportunidades
- Las variables utilizadas son multidireccionales: económico-tecnológicas, socio-culturales, político-legales

El origen de la terminología “contabilidad estratégica”, tuvo lugar en un simposio sobre Contabilidad celebrado en Oxford en el año 1981, donde se detectó la necesidad de orientar la contabilidad de gestión tomando en cuenta aspectos de estrategia.

Se fundamentó esta posición en los siguientes parámetros :

- El principal valor para la gestión estriba, en nuestros días, en la contribución que brinda en la toma de decisiones que afecten la posición competitiva de las empresas y la consecución de ventajas diferenciales respecto al resto.
- El establecimiento de la posición competitiva, se obtiene comparando la información interna con la externa.

Para el primer caso existen nuevas y adicionales necesidades de información para la toma de decisiones, tales como:

- Identificación de puntos fuertes y débiles de la organización, Técnicas de análisis F.O.D.A.
- Proyecciones financieras a corto y largo plazo, que consideren las alternativas de acuerdo con la estrategia y con las tendencias del mercado
- Efectos de las estrategias en la situación económico financiera de la organización
- Análisis de la repercusión de fenómenos externos en la organización
- Análisis de variaciones habidas:
  - originadas en volumen, precio o mezcla de producto y líneas de productos
  - en los costos fijos y variables.

## 2.4.2. Contabilidad de Costos

La contabilidad de costos ha sido objeto de críticas, muchas de ellas justificadas, pero muchas otras exageradas, indiscriminadas y carentes de enfoques.

Los conceptos y técnicas de la contabilidad de costos pueden utilizarse de manera inteligente, o con falta total de inteligencia. Los directivos pueden aplicar y administrar los presupuestos con habilidad, llegando de ese modo a decisiones tácticas y estratégicas brillantes. Por el contrario, se pueden aplicar y administrar los presupuestos terriblemente mal, llegando con ello a decisiones sin amplitud de miras.

Se debe ser cauteloso al atacar a la contabilidad de costos por sí misma. Con frecuencia se citan sistemas de contabilidad de costos increíblemente pobres, como si tales sistemas fueran los culpables de las modernas enfermedades de la dirección. Los sistemas pueden ser síntomas pero no causas de una mala dirección.

Básicamente la contabilidad de costos debe enfocarse a las decisiones .

¿ En qué forma pueden las diversas técnicas, sistemas y medidas de costos estimular y ayudar a los directivos a adoptar decisiones económicas más inteligentes ?

No debe perderse este enfoque de apoyo a la decisión

Para juzgar un sistema de contabilidad de costos, es necesario contar con criterios que presten asistencia a la hora de elegir opciones.

Estos criterios ayudan a construir un marco conceptual para examinar un conjunto específico de procesos en una organización determinada. Este marco conceptual ayuda al diseño de un sistema de control de gestión.

El sistema de control de gestión tiene dos misiones simultáneas :

- 1) transmisión de información para ayudar a adoptar decisiones económicas inteligentes y
- 2) motivación de los usuarios para conseguir que se orienten y esfuercen por conseguir los objetivos de la organización.

El sistema resultante es el conglomerado de las opciones elegidas en lo que respecta a centros de responsabilidad, mecanismos de transmisión de información, evaluación de rendimientos y recompensas.

Está claro que el criterio de costo-beneficio impregna el mundo real. Los sistemas elaborados son caros y requieren mucho tiempo.

Los directivos autorizan la instalación y adaptación de sistemas solamente si con ello mejoran suficientemente las decisiones operativas colectivas en toda la organización, a un costo razonable.

Debe puntualizarse que los sistemas de contabilidad directiva son únicamente una fuente de información. Entre las otras fuentes de información se encuentran la observación personal, las llamadas telefónicas, las reuniones, los estudios especiales ad hoc.

No es económico esperar y diseñar un sistema de contabilidad de costos que resuelva demasiado por sí mismo .

El torrente de técnicas que se sugieren para la mejora de los sistemas de gestión de costos ha tendido en concentrarse en cómo adoptar decisiones estratégicas y tácticas inteligentes y muy poco en cómo los sistemas motivan el comportamiento a través de las medidas de rendimientos y recompensas. Los diseñadores de sistemas y los directivos deberían considerar todos los aspectos de forma simultánea.

En nuestro país, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal publicó una encuesta realizada por la Comisión de Planeamiento y Control de Gestión del Consejo (febrero de 1.999) sobre 163 empresas, de las cuales 108 son PyME y 55, grandes compañías.

En total, las empresas consultadas emplean casi 100.000 trabajadores y facturan por año más de 15 mil millones de dólares.

Un 52% de las firmas se dedica a la producción y un 48% a los servicios (buscándose además que la proporción fuera idéntica entre PyME y empresas grandes).

En lo que hace a los profesionales encuestados:

- 80% tiene formación universitaria
- 65% es menor de 40 años

- 54% es socio, director o gerente de la firma encuestada.

⇒ **Las profesiones de las Ciencias Económicas representan el 63% de los responsables en el Planeamiento en empresas.**

De las conclusiones, hay varias que interesan particularmente a nuestro tema de investigación:

Aunque la tendencia general apunta a incrementar el nivel de planeamiento actual, se notaron desigualdades notorias entre las PyME (más de la mitad no efectúa un lineamiento estratégico explícito) y las grandes empresas (74% lo desarrolla en la actualidad, con tendencia creciente al 90% de los casos en el futuro).

Planeamiento y costos comparten en gran medida los criterios y métodos utilizados para la elaboración de la información

En cambio el grado de integración entre contabilidad y planeamiento es relativamente bajo (45%), pero hay tendencia a duplicar dicho ratio en el futuro. También en este punto hay marcada superioridad entre grandes empresas (52%) y PyME (42%).

**Los resultados demuestran una más fuerte integración Costos-Planeamiento que la relación Contabilidad-Planeamiento. Este eventual divorcio de la Contabilidad parece indicar que ésta no es tratada en la práctica como parte de la estructura informativa para el gerenciamiento de la empresa y valorada para fines de dirección.**

Más del 60% de las empresas exterioriza sus presupuestos financieros, económicos y operativos. Sólo la mitad, un plan estratégico.

#### 2.4.3. Contabilidad social. Contabilidad ambiental

Otra de las cuestiones que impone el estado actual del desarrollo económico es el impacto que sobre el medio ambiente provocan las acciones de gobiernos y organizaciones privadas.

En "El medio ambiente y la sociedad. Insuficiencia de las normas contables", trabajo que representó a la Argentina en la XX Conferencia Internacional de Contabilidad - Santo Domingo, Ricardo Pahlen y colaboradores, llaman la atención sobre el efecto que tales acciones tienen sobre el patrimonio de las organizaciones.

Este tema es el ámbito de estudio de la Contabilidad Social y de la Contabilidad Ambiental, la que se encuentra inserta dentro de la anterior.

Siendo el sistema económico un subsistema de la sociedad organizada, se le exige al empresario moderno que se preocupe por las expectativas sociales. Al interactuar con el ambiente externo, las decisiones que tome afectarán necesariamente a otros miembros de la sociedad, no solamente como corolario de las relaciones de intercambio de bienes y servicios, sino también generando relaciones de carácter moral o ético, tales como la polución, la devastación de los recursos naturales, el medio ambiente de trabajo, la seguridad de los consumidores.

El Balance Social, será aquel que pueda demostrar los esfuerzos que las empresas efectúan a fin de mejorar los problemas sociales que se derivan de sus propias conductas, relacionadas con la dignidad del ser humano, la solidaridad, la justicia y la equidad.

Es evidente que los Estados Contables normalmente no reflejan lo antedicho. Por ello el Balance Social se ha constituido en un instrumento que, más allá de su función informativa y evaluativa, expresa una concepción de la empresa, de su responsabilidad hacia cada uno de sus integrantes y de sus contribuciones al logro de objetivos comunitarios.

El "Institut de l' Entreprise" de Francia ha diseñado un marco para ubicar los problemas sociales a considerar:

- a. ordenación del tiempo de trabajo: (\*)
- el contenido con el tiempo relacionado con la empresa
  - los sistemas de colaboración
  - el cuadro anual de asistencias
- las bajas de personal
- b. ordenación del espacio:
- la arquitectura de la empresa en su entorno

- la empresa y los medios de comunicación
- la utilización del espacio de la empresa
- disposición de las oficinas internas de la empresa

c. las condiciones de trabajo: (\*)

- condiciones de seguridad
- condiciones de higiene
- condiciones de equilibrio psico-fisiológico
- condiciones de enriquecimiento profesional

d. política de remuneración: (\*)

- reparto de las utilidades de la empresa
- cálculo de las remuneraciones
- abanico salarial

e. actitud de la empresa ante los grupos y las organizaciones:

- el puesto de los grupos en el funcionamiento de la empresa
- las relaciones de la empresa con las organizaciones profesionales
- las relaciones de la empresa con otros órganos de representación social

f. la política de personal: (\*)

- el reclutamiento
- la inducción del personal
- el sistema de valoración
- la definición de funciones
- la capacitación
- expresión de la personalidad del trabajador
- la realización del personal en su trabajo

g. el poder de la empresa:

- las condiciones de poder en la empresa
- el sistema de información (\*\*)
- la decisión en la empresa
- la estructura y la regulación de las relaciones en la empresa

h. la actividad de la empresa y sus consecuencias sobre la sociedad:

- el nivel de empleo
- la vida de la empresa y la estructura del empleo
- la empresa y el nivel de ingresos

- la producción de la empresa y el entorno
- la empresa y la investigación (\*\*)
- el aporte de bienes y servicios hacia los consumidores
- el efecto de los bienes y los servicios aportados sobre el medio

i. las orientaciones de la empresa y su papel en la sociedad:

- la elección de actividades
- la elección de las localizaciones
- las estrategias en relación con los interlocutores económicos
- el papel sanitario y socio-cultural de la empresa
- el papel socio-político de la empresa

En los puntos señalados (\*) (\*\*) se ve la relación con los temas ya señalados de activos intangibles, y del valor económico agregado que se genera como consecuencia de los gastos de capacitación y que la contabilidad tradicional aún no ha resuelto.

Se concuerda con Pahlen et altri cuando declaran que "revisando el contenido de los puntos expuestos queda evidenciado que la amplitud de los mismos habla claramente que la contabilidad tradicional se encuentra distante en cuanto a la registración de la mayoría de los mismos"

Y agregan que "la contabilidad general ha estudiado durante años la forma más adecuada de exponer los efectos de los hechos económicos que modifican el patrimonio de las organizaciones. Mientras que el objetivo de la contabilidad social aparece absolutamente orientado en otro sentido".

"Una propuesta para la confección de un Balance Social, se basaría en la presentación de una lista de los Activos Sociales y como contrapartida otra lista de compromisos y obligaciones sociales que junto a un Capital, permite arribar a una razonable Ecuación Social. Estableciendo un paralelo con los informes contables convencionales, deberá confeccionarse un cuadro de Beneficios y Costos con la consiguiente Ganancia Social Neta provista por la organización a sus empleados, a sus clientes y a la comunidad y público en general".

En cuanto al subsistema Contabilidad Ambiental, la información contable debería reflejar la realidad económica afectada por los cambios provocados en el medio ambiente.

L. M. Spallarossa anticipa, que si bien las empresas en el pasado no acostumbraban contemplar en su contabilidad los costos ambientales que generaban, las nuevas leyes ambientales junto a la presión de las Organizaciones No Gubernamentales y de los organismos de crédito internacionales han modificado esa actitud y las han llevado a prestar atención a esos costos.

Muchos de esos costos se encuentran ocultos en cuentas de gastos generales y en la medida en que la empresas los identifiquen por separado, tendrán la posibilidad de analizar las ventajas financieras de aplicar prácticas que prevengan la polución.

Los costos ambientales reconocen tres orígenes posibles:

- Legales, que derivan de normas ambientales emitidas por los organismos de control
- Socioculturales, que derivan de las expectativas de la sociedad y la cultura en la que opera la empresa
- De mercado, que derivan de la presión que ejercen los consumidores al preferir productos que cumplen con normas ambientales.

Los del primer tipo, son obligatorios; los del segundo y del tercer tipo, son voluntarios.

Todos ellos generan actividades relacionadas con el medio ambiente y que a su vez originan costos asociados: costos de prevención, costos de evaluación, costos de control y costos de fracasos.

La contabilidad ambiental se puede aplicar a distintos niveles de escala y puede considerar tanto costos internos como incluir costos sociales o externalidades siendo éstos de valuación difícil y controvertida.

"Sólo una parte de los efectos económicos son objeto de una registración contable, pero ello no obsta para que existan ciertas partidas, algunas medibles y otras no, que probablemente no reciban el tratamiento adecuado.

Ejemplo de partidas que habitualmente se registran siguiendo el tradicional criterio de los principios contables de aceptación general son



- entre los activos fijos las plantas para el tratamiento de efluentes industriales u otro tipo de desechos,
- activos tangibles generados en reemplazo de los ya utilizados como las reforestaciones
- activos intangibles como los gastos de investigación y desarrollo, publicidad, etc. relacionados con la conservación del medio ambiente

Todos ellos responden a un criterio estrictamente económico, son medibles objetivamente y se registran sin cuestionamiento.

#### 2.4.3.1 Tratamiento de las inversiones en recursos humanos. Gestión o Administración del Conocimiento

Pero no sucede lo mismo con la capacitación y el mejoramiento de los recursos humanos; en el marco de la Contabilidad Social, buena parte de las inversiones que se realizan en personal tienen como destino una partida relacionada con los resultados del período, siguiendo un tradicional criterio de asignación de ingresos con sus gastos. Se trataría de bienes no identificables que sólo pueden ser transferidos con el ente, de lo contrario carecerían de valor de cambio.

Por tratarse de partidas a las cuales no resultaba posible asignarle un importe en moneda de cuenta sobre bases objetivas y susceptibles de verificación, los recursos humanos quedaban fuera de las registraciones contables.

Entre la definición aceptada de activos y la especial importancia de la capacitación del personal para la organización existen diferentes percepciones.

A principios de los años 90, surge el concepto de "gestión o administración del conocimiento" o *knowledge management*.

Luisa Wah, editora de Management Review, analiza en su artículo publicado en Gestión, los resultados de una encuesta realizada en 1.999 sobre 1.600 empresas acerca del concepto. Lo describe como:

- captura, almacenamiento, recuperación y clasificación de los activos de conocimiento tangibles, como los derechos de propiedad intelectual, patentes y licencias

- acopio, organización y diseminación del conocimiento intangible, como la pericia profesional y técnica, la visión y la experiencia personal, las soluciones creativas
- creación de un ambiente de aprendizaje interactivo, en el que las personas transfieren y comparten rápidamente lo que saben, incorporan ese saber y lo aplican a la generación de nuevo conocimiento.

S. Porro cita la obra "Working Knowledge", donde Davenport y Prusak definen al conocimiento como una "combinación fluida de experiencia, valores, información dentro de un contexto específico y capacidad de discernimiento, la cual provee un marco de referencia para la evaluación de nuevas experiencias e información.

Este conocimiento surge en parte de la transformación de información existente en la organización cuando se la somete a procesos de comparación, análisis de consecuencias, estudio de relaciones y es materia de conversación o interacción de un conjunto de personas o comunidades.

Resulta importante señalar entonces que las actividades de creación de conocimiento son en esencia, actividades humanas".

La organización se concibe como "una empresa creadora de conocimiento", verdaderas organizaciones de aprendizaje.

El conocimiento existente dentro de una organización, según cita Porro, puede ser de dos categorías:

- conocimiento explícito, representado por documentos, guías, procedimientos y las mejores prácticas que hayan sido desarrolladas en el transcurso de su existencia; se trata de algo tangible y susceptible de ser representado ya sea por medios tradicionales tanto como digitalmente
- conocimiento tácito, es aquél que reside en la mente de cada uno de los individuos y en las comunidades de práctica de la organización; intuiciones, percepciones subjetivas y habilidades adquiridas con la experiencia, caen dentro de esta categoría

El primero puede ser expresado en palabras y números y por lo tanto puede ser comunicado y compartido bajo la forma de procedimientos, documentos, fórmulas o datos codificados.

El segundo es altamente personal y sumamente difícil de formalizar; múltiples estudios realizados en los últimos años indican que el conocimiento más valioso se encuentra bajo una forma tácita, constituyendo, además, el 80% del conocimiento total de la mayoría de las organizaciones.

Si bien la tecnología jugó un papel importante en ese proceso, aportando herramientas y programas para sistematizar el almacenamiento y la distribución de la información, es peligroso creer que la gestión del conocimiento puede hacerse con el simple soporte tecnológico: en la ecuación también intervienen personas.

En lugar de limitarse a administrar la información, la gestión del conocimiento le agrega valor: al filtrarla, sintetizarla y resumirla, y al desarrollar perfiles de uso personal, ayuda a que las personas consigan la clase de información que necesitan para pasar a la acción.

Pero la diferencia clave reside, una vez más, en el término "gente" de la ecuación. La gestión de la información reemplaza al trabajador porque automatiza su labor; en cambio, la gestión del conocimiento encierra, en su esencia, las siguientes preguntas:

"¿Quién tiene el conocimiento?"

¿Quién lo crea?"

En ambos casos la respuesta es el trabajador.

En la encuesta mencionada, entre quienes confirmaron que sus compañías tenían programas de gestión del conocimiento en vigencia (37% sobre 1.626 gerentes):

78% manifestó que los niveles de satisfacción de clientes habían aumentado

60%, que se registraba mayor satisfacción en los empleados

59%, había generado innovaciones en productos o servicios

Sólo 36% señaló que habían disminuido los costos de atender a los clientes

30%, reducción del tiempo de respuesta al mercado de la compañía

Pero el 60% aseguró que los *activos intangibles*, aunque no pueden evaluarse con precisión, *están reflejados en el valor de mercado de su compañía o en el precio de la acción.*

Y concluye diciendo que los programas de gestión del conocimiento aportan valor financiero a las compañías.

Lo que no indica la encuesta es el tratamiento contable del costo de tales programas.

#### 2.4.4. Contabilidad del Conocimiento.

C. Bondone define el concepto de "contabilidad del conocimiento" como aquella destinada a dar respuestas a los requerimientos de la nueva época, que se ha dado en llamar "era del conocimiento".

La contabilidad siempre ha sido una excelente herramienta de medición para el manejo de las empresas dando respuestas a problemas técnicos, jurídicos, económicos, financieros y otros. Pero, como ya hemos analizado, debe mejorar su propuesta para los nuevos requerimientos: gestión, planeamiento estratégico, presupuestos, valuación de intangibles, etc.

C. Bondone destaca "el principio que se maneja en la teoría general de los sistemas, la cual al referirse a la teoría de la comunicación (parte crucial en toda organización), destaca la información como elemento esencial, y a las decisiones como una forma de medir esta última [...] en exquisita relación, en una constante retroalimentación automática". Cita a Bertalanffy en su Teoría General de los Sistemas:

*"Hay otra manera de medir la información, a saber: en términos de decisiones. [...] La cantidad de información transmitida en una respuesta representa una decisión entre dos posibilidades. [...] Así el logaritmo de base 2 de las decisiones posibles puede ser*

*usado como medida de la información, siendo la unidad la llamada unidad binaria o bit".*

"Se observa claramente que si la decisión es una medida cuantitativa de la información, y la información debe surgir (para nosotros) de la contabilidad, la importancia de esta última es trascendental".

Y siguiendo con el razonamiento de Bertalanffy agrega, "dado que la exponencial es la inversa del logaritmo,  $\log_2 8 = 3 \text{ bits}$  y a su vez  $2^3 \text{ bits} = 8$  donde el concepto de las dos opciones de respuestas medidas con la unidad binaria o el bit, es totalmente equivalente a nuestra unidad binaria contable, el debe y el haber, que al tener carácter axiomático de equivalencia permanente y autocontrolada encaja perfectamente como unidad de medida binaria".

"Desde esta óptica de la teoría, utilizando las decisiones como unidad de medida de la información se convalida inmediatamente la idea de potenciar a  $n$  dimensiones el aprovechamiento de la partida doble contable, debe y haber", al cual llama *bit contable*.

"Presentaría el esquema estructural básico del "bit contable" en forma exponencial:

$$2^{n \text{ (bits contables)}} = X \text{ unidades de información como opciones para la decisión"}$$

"Si se cumple con el axioma del *bit contable* (debe y haber autocontrolados) dentro de un conjunto, sub-conjunto, sub-conjunto de sub-conjunto, etc., (equivalentes a rubros, subrubros, etc. de cuentas de la contabilidad), la multiplicación de los mismos está solamente limitado a la imaginación humana".

Se podría lograr un "ordenamiento y clasificación de rubros (cuentas) en  $n$  dimensiones, según las características de la información a extraer para cada dimensión, las que a su vez, no tienen por qué estar limitadas a los aspectos tradicionales que atiende la contabilidad: registro de transacciones y comparación [...] permitiendo que la contabilidad sea una herramienta útil para la aplicación del planeamiento estratégico, la gestión, el marketing etc. [...]".

"Generar información para determinar el acierto en el manejo de los negocios" sigue siendo, en términos sencillos, la finalidad que se le

atribuye tal como lo proponía L. Pacioli. Según el criterio de Bondone, "la solución está en buscar en las mismas ciencias que dieron origen al nuevo conocimiento intangible, para medir contablemente lo que ellas mismas crearon": matemática, teoría general de sistemas y de las comunicaciones, entre otras. Y previene: "este nuevo camino a emprender, obligará al rediseño de la estructura de materias que debe tener la carrera universitaria que trata la contabilidad, caso contrario los ingenieros se ocuparán del tema".

De la mano de la informática llegó un nuevo camino en la investigación de sistemas; luego, también para la contabilidad, ya que la misma es esencialmente sistémica. La informática aportó tres elementos para la "reingeniería contable": **velocidad** en manejar la gran **cantidad** de datos con **exactitud y seguridad** haciendo posible la contabilidad como sistema integrado.

Y la seguridad primera a la que se debe hacer referencia es la que surge de los principios contables: la solución está en la contabilidad; la informática es un excelente herramienta, de cuya mano comienza una futura expansión de la disciplina, estamos enfrentando nuevos paradigmas.

Podemos decir que la búsqueda de información se convierte en una de las principales capacidades a desarrollar. Ya no importa tanto tener conocimientos como saber buscarlos en el momento y en el lugar adecuados; y hoy por hoy, el conocimiento está en las bases de datos.

Lo que se demanda de un profesional es capacidad de juicio, con talento para actuar en un marco de incertidumbre y competencia para enfrentarse a situaciones imprevistas

## ***2.5 Los Desafíos para el Contador***

El contador como es el principal responsable del procesamiento de los datos para convertirlos en información de gestión deberá entonces cambiar su perfil, asumiendo un rol proactivo, con el fin de poder brindar a la dirección información útil y relevante.

La tecnología creó muchos más datos que en el pasado; lo que necesitamos es transformar esos datos en información y conocimiento valiosos.

Si el Contador no cambia su actitud, va a perder la oportunidad de ejercer su profesión, puesto que existe mucha gente que cuestiona su trabajo tal cuál lo desarrolla hoy.

Los principales cuestionadores pertenecen al área de la tecnología de la información, los niveles directivos y aún los intermedios en las organizaciones, sociólogos y psicólogos interesados en el desarrollo humano, entre otros, es decir aquellos que requieren a gritos un cambio sustancial en el enfoque contable clásico, o sea dar preponderancia a la gestión, por encima del enfoque registral, patrimonial o financiero de la información contable.

Por lo tanto la formación profesional hacia futuro necesariamente deberá apuntar a capacitar a un individuo que no se mentalice en realizar tareas rutinarias, sino por el contrario con actitudes y aptitudes para encarar su labor bajo parámetros de calidad, satisfacción al cliente y con amplio manejo de información en la gestión y la informática.

En contraposición con el enfoque tradicional, opinan Michel L. Tushman y Charles O'Reilly III, que manejar corrientes innovadoras, significa manejar cambios discontinuos. El típico esquema de la evolución en las organizaciones está conformado por períodos largos de cambio incremental interrumpidos por cambios revolucionarios o discontinuos, originados por crisis en el rendimiento o por cambios tecnológicos, competitivos o reguladores.

Por lo tanto se presenta la problemática siguiente :

- Si el profesional no tiene capacidad para reubicarse en el contexto del cambio, el sistema lo reemplaza o lo que es mucho peor, lo elimina.
- Si no ejerce una gestión exitosa de sus actividades, la complejidad lo abrumba y no visualiza los problemas, por consiguiente no identifica los riesgos y no puede reaccionar a esos estímulos.

Asimismo, los citados autores afirman que la innovación exitosa requiere una administración calificada de las políticas organizacionales, y resaltan la importancia en cuanto a que “la innovación es un deporte de equipo”.

En otro orden de cosas, sostiene Michel Lebas, HEC de la School of Management de Francia, que los contables de gestión han de hacerse

bilingües, en el sentido figurado que deberán hablar con terminologías como “contabilidad patrimonial”, “contabilidad normativa”, “contabilidad de costos”, etc., entre otras, y pasar a manejar otros términos como “contabilidad de dirección”, “contabilidad de gestión”, “contabilidad estratégica”,

Sustenta lo explicitado en el hecho que hoy en día, en contraposición con el enfoque clásico de las competencias personales y las necesidades de las organizaciones, el interés de esta relación tiene validez a partir de la integración necesaria entre las competencias personales e interpersonales con los conocimientos técnicos.

**Aparece entonces la problemática de la empleabilidad, ya que se deberá relacionar los componentes citados con las demandas del mercado, por lo cual se requiere por parte del profesional ductilidad de adaptación y flexibilidad ante los cambios en la cultura, en las comunicaciones y el management de las organizaciones donde actúe.**

Se debe destacar que el profesional deberá adoptar nuevas actitudes donde prevalezca la preocupación por el desarrollo de una carrera profesional sólida y progresiva.

Los factores que cuentan más en la actualidad al contemplar la propia carrera profesional son la posibilidad de aprender y lo que llamamos empleabilidad, es decir aquella condición de la persona que la hace apta para desempeñar nuevos servicios a distintas empresas si así lo exigen las circunstancias.

Asímismo, los cambios en el entorno de las organizaciones ha producido cambios en su interior, y por ende en la participación de los individuos dentro de ellas.

La ampliación de competencias profesionales también es una preocupación de los contadores especializados en auditoría. Al respecto se expiden numerosos trabajos presentados en las Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur que tuvieron lugar en Mar del Plata en agosto de 1.996.

Los Dres. A. Casal y D. Patrignani consideran que " se impone que el auditor moderno piense en términos de auditoría integral" y que "es necesario ampliar el estrecho margen de las auditorías financieras".

La auditoría integral se lleva a cabo por "equipos profesionales multidisciplinarios" que "deben contar con sólidos conocimientos de



auditoría, estando el profesional en ciencias económicas, y más específicamente el Contador Público, en condiciones de liderarlos".

El nuevo perfil del auditor moderno exige cambios de actitudes, conocimientos y destreza profesional, que van mucho más allá de los conocimientos contables.

El proceso de modernización y globalización actual implica la necesidad de promover los niveles de economía, eficiencia y eficacia, relacionados con el concepto de valor agregado, entendiendo que la auditoría financiera tradicional solamente proporciona perspectivas parciales en la materia. Por lo tanto es necesario realizar esfuerzos profesionales para integrar en un solo concepto las acciones aisladas, estableciendo **mecanismos que proporcionen un conocimiento global de los entes.**

El auditor debería proporcionar un servicio adicional orientado al cliente y a la mejora continua, tanto de su servicio como de la organización sujeta a auditoría, examinando y dando mayores recomendaciones sobre aspectos administrativos y de gestión, con el propósito de ayudar a incrementar la economía, eficiencia y efectividad de la organización.

En el mismo sentido opinaban los Dres. J. Sánchez Henríquez y J. Salas Ávila, chilenos, en el marco de las ya mencionadas jornadas de Mar del Plata, cuando declaran que "nuestra actuación profesional debemos realizarla en base a la premisa de calidad profesional con una fuerte orientación al cliente" lo cual se traducirá en un "concepto de valor agregado que sea reconocido por el contratante del servicio"

Retoman la idea de capacitación adicional que debe involucrar a todos los miembros del equipo de trabajo, en temas tales como relacionar al cliente con su entorno, con su industria y economía, tomar conocimiento cabal de sus negocios y de los riesgos involucrados, conocer sus principales fortalezas internas y externas, así como también las oportunidades que se le presentan, estar al tanto de la competencia local e internacional.

Se debe producir un cambio de estrategia que involucre variables macro, en el cual se tiene que tener una visión de conjunto en relación al cliente y su interrelación con el medio.

Deberá desarrollarse un proceso continuo de recolección, análisis e interpretación sistemática y rigurosa de datos sobre el cliente cuyo

objetivo es realizar un análisis situacional que provea de un marco de referencia para analizar todo el interior y el exterior del cliente. Con ello se facilitaría la posibilidad de asistir a los clientes en términos de lograr sus principales objetivos de negocios y a la vez permitiría centrarse en las áreas vulnerables y que representan riesgo de negocio. También se apoya al equipo para analizar y canalizar los futuros requerimientos de los clientes, sus oportunidades, riesgos y potenciales factores que le permitan tener éxito.

Esta postura significa el abandono de la óptica departamental, a nivel contabilidad, para centrarse en la orientación a procesos, lo cual acercaría al Contador a la visión que tiene el cliente de su negocio y maximizaría la probabilidad de entregar valor agregado.

El Dr. A. Nasi, colega brasileño, apuntaba que la incorporación de la computadora a partir de la década del 50 y su consolidación definitiva en la del 80, desembocó en nuestros días en un proceso altamente sofisticado obligando a cambiar drásticamente todo el enfoque del trabajo del auditor.

Señalaba que "la era del notebook, de la sustitución del papel por el disquette como elemento de prueba del auditor, de la auditoría de sistemas, de la necesidad del auditor de ser también un experto en el uso de los recursos de la informática para realizar su trabajo con eficiencia, entre otros factores, cambiaron completamente el proceso de la auditoría, exigiendo un auditor más versátil, más actualizado con las modernas técnicas de gestión y más integrado al negocio del cliente".

Si a esto se suman otras revoluciones en el ambiente empresarial tales como la reingeniería, el "downsizing", el "just in time", la calidad total y otras tantas técnicas de gestión, con impacto significativo en las estructuras organizacionales de las empresas, en la reducción de costos, en la modificación del enfoque de gestión, en la búsqueda de eficiencia y eficacia, además de otros factores, " en este nuevo escenario empresarial nuevas exigencias pasaron a ser hechas a los auditores independientes, desde el acompañamiento de los resultados alcanzados hasta la validación y medición de la eficacia de las medidas implantadas".

En este contexto surgen las siguientes preguntas "¿Qué tienen que ver tales trabajos con contabilidad? ¿Es función del auditor independiente dar estas respuestas a su cliente? ¿Qué más quieren los clientes de sus auditores independientes, además del informe sobre los informes

contables del ejercicio? ¿El auditor independiente está dando una respuesta adecuada a las necesidades de su cliente?

Estos interrogantes implican :

- Conocimiento profundo del negocio del cliente
- Calificación profesional de alto nivel de modo que puedan contribuir con soluciones creativas y objetivas
- Competencia para atender las necesidades de los usuarios internos y externos, que son diferentes
- **La definición por parte del contador o del auditor independiente si la contabilidad es o no es la gran base de datos de la empresa; la definición de esta estrategia de información es sumamente importante para la valorización de la contabilidad dentro de la empresa: o ella es útil para la empresa o será un mero registro para atender necesidades del fisco y no de gestión.**
- El grado de oportunidad de la información.
- Volumen de información; suficiente para la toma de decisiones.

## ***2.6 La búsqueda de un nuevo perfil profesional***

Desde un enfoque sistémico, particionamos la complejidad del tema de estudio, estableciendo un marco conceptual de referencia para identificar las diferentes dimensiones del perfil profesional del Contador.

De este modo, se determinaron las vistas que a continuación se detallan, a partir de las cuales se procedió a la búsqueda de material bibliográfico y a la elaboración de herramientas de relevamiento que permitieran analizar (o abordar) la presente investigación.

En función del tiempo y del presupuesto se optó por concentrar los esfuerzos en un trabajo de tipo exploratorio, centralizado en la Cátedra de Seminario de Práctica Profesional de la carrera de Contador Público de la Universidad Nacional de La Matanza y de la Cátedra de Seminario

de Integración y Aplicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires para relevar la percepción del estudiante.

El objetivo de esta herramienta fue la obtención de resultados concretos que pudieran articularse con los resultados del material bibliográfico.

Asimismo se extendió el alcance del relevamiento a profesionales destacados formadores de opinión, que nos permitieron abordar la problemática desde la perspectiva del graduado a través de la técnica de entrevistas estructuradas y no estructuradas. Se adjunta el resultado de las mismas en el Anexo

### **2.6.1 La percepción desde la investigación.**

Es interesante a los efectos del presente informe la investigación en curso sobre "El saber administrativo y la profesión del administrador" que lidera el Dr. Francisco Suarez en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, donde se plantea una cuestión sugestiva.

Dicen los investigadores que en su "reflexión manejan dos supuestos contrarios:

- En primer lugar, que un nuevo saber se encarnará en un rol dominante de naturaleza monopólica y en roles secundarios.
- El segundo, que en la medida en que no exista una apropiación corporativa del saber, éste deambulará a lo largo de diversos saberes disciplinares constituidos en viejos y nuevos roles."

Se inclinan a considerar "que [...] el saber administrativo no es fácilmente apropiable por un rol profesional determinado, sino que se encarna en roles preexistentes y, a veces, suele crear algunos espacios del saber y del hacer que son propios y restrictivos de algún rol, y otras partes del saber quedan disponibles para un uso generalizado".

Creer "que la visión más profunda y compleja se encontraría en una transdisciplinariedad no monopólica"

Y se preguntan: "¿qué es más importante, el rol profesional que encapsula varios saberes con especificidad histórica o el reconocimiento del libre influir de estos saberes y la encarnación de los mismos en

diversas disciplinas y esferas institucionales, sectoriales y distintos roles profesionales?"

Actualmente ejercen la administración profesionales provenientes de distintas disciplinas y a la inversa, profesionales de la administración ocupan puestos laborales tradicionalmente cubiertos por profesionales de las disciplinas respectivas.

"Se produce así una imbricación entre las tecnologías sustantivas o centrales de esas organizaciones y las tecnologías administrativas o de apoyo, imbricación en la que el perfil profesional de quien se encuentra a cargo de las segundas es un dato relevante en relación con la eficiencia de la organización".

Por otra parte, el desarrollo creciente de la formación académica de posgrado y su tendencia hacia la multidisciplinariedad permite la circulación de saberes y el enriquecimiento conjunto.

No es ajena al Contador, preocupado por el curso de los acontecimientos, la idea de complementar sus saberes técnicos específicos con herramientas propias de las funciones administrativas. Esta es una percepción que surge tanto de la bibliografía consultada como de las encuestas y entrevistas efectuadas por los investigadores. (Ver Anexos).

Así, N. Larocca opinaba que la capacitación actual del Contador debe enfocarse sobre la gestión de los entes, actualizándolo en las técnicas más avanzadas con adaptación a la realidad argentina y a su interacción con los mercados de la región e internacionales, un adecuado marco de las variables económicas macro y micro que le permitan involucrarse en planificación y administración estratégica con la posibilidad de efectuar análisis del tipo FODA, amplia formación en Sistemas y Tecnología de la Información.

### ***2.6.2. Las percepciones desde el mercado***

Una selección de opiniones extraída de la bibliografía y material citados en el anexo correspondiente ilustra la tendencia del mercado. Según los profesionales de RR.HH., el interés por los profesionales de las Ciencias Económicas se ha desplazado en las búsquedas de personal desde los Contadores hacia los Licenciados en Administración.

Este interés estaría ocasionado por las nuevas condiciones del entorno, impuestas por "la estabilidad y la globalización", siendo la percepción global lo que más se valora.

### **Percepción del Licenciado en Administración**

- una visión más generalista de las organizaciones
- formación más global que les permite incorporarse con comodidad a las diferentes áreas del negocio, siendo frecuente encontrarlos ocupando la gerencia general o en "puestos gerenciales en áreas administrativas, financieras e inclusive de recursos humanos".

### **Percepción del Contador**

- especialista, con enfoque puramente técnico, vinculado con el presente inmediato
- estructurados, analíticos, centrados en lo contable
- ubican los "años dorados" de la profesión en la época inflacionaria cuando eran necesarios sus conocimientos para la elaboración de "balances que reflejaran lo más fielmente posible, no sólo los resultados de la actividad de una empresa, sino también la ganancia o pérdida por inflación"
- las áreas que se reconocen como de su incumbencia exclusiva son:

- 1. contabilidad**
- 2. impuestos**
- 3. auditoría**

La tendencia del mercado se refleja en la matrícula de las casas de altos estudios que ofrecen ambas carreras:

*UCES:*

- Su bolsa de trabajo recibe solicitudes de ambas carreras que se distribuyen

65% para estudiantes de administración y  
35% para contadores.

Esta situación tiene su correlato en las inscripciones: la proporción de inscriptos es de tres futuros administradores por cada futuro contador

*UBA:*

- La carrera más numerosa es la de contador, que se refleja en el número de egresados; en los últimos años no ha mostrado variaciones significativas mientras que la carrera de administración tuvo un crecimiento considerable y con tendencia a continuar.

**Tendencia:**

**Un número cada vez más importante de alumnos de la carrera de contador :**

- a. busca alcanzar ambos títulos**
- b. considera hacer un máster que le amplíe el panorama**

*Universidad del CEMA:*

- Comienza el año próximo a dictar su nuevo programa de contador público con un enfoque internacional, ya que "con la globalización", el mundo exige transparencia y el uso de estándares contables uniformes".

Las consultoras declaran que el pedido de las empresas al encargarles de la búsqueda, es de Licenciados en Administración y/o Ingenieros.

¿Se estaría planteando una invasión de roles ?, ¿qué aspectos de su formación los hace más adecuados que un contador para incorporarse al ámbito empresario?.

¿Será éste el ejemplo de la transdisciplinariedad no monopólica que investiga Francisco Suarez y su equipo ?.

La modernidad no sólo ha cambiado el perfil de los trabajadores; también ha creado nuevos puestos de trabajo y nuevos títulos para definirlos.

Ejemplos de ello:

- Logística, para el que son requeridos ingenieros pero no se descartan los contadores;
- Analista de Negocios, vinculado a la información; los más requeridos provienen de administración
- **Project Manager**, o gerente de proyectos; el perfil es de contador o ingeniero industrial;

Requiere de dos tipos de habilidades, según C. Sotiriu quien visitó nuestro país invitado por Seminarium:

- duras: las que tienen que ver con el proyecto en sí, como manejo de las herramientas (software) y las técnicas (diagramas lógicos, cartas de Gantt, estadísticas, etc.) para la planificación y el control del proyecto, organización y manejo del tiempo
- blandas: son aquellas relacionadas con el trabajo en equipos y su coordinación: comunicación, habilidades para crear un ambiente que motiva, persuasión, negociación y, por supuesto, liderazgo.

Esta especialidad es mencionada por el Ing. M. Estayno como de competencia del contador, si bien requiere el desarrollo de habilidades en tecnología, en el manejo del recurso humano y en la ingeniería del proyecto

"El desafío del siglo XXI no consiste en formar especialistas sino en lograr que la gente sea flexible y creativa" sostiene Robert Cowen, especialista en educación comparada del University of London Institute of Education, huésped de la Universidad de San Andrés.

"Dos tendencias crecientes del mercado son la incertidumbre y la flexibilidad". En el futuro ésta llegará a tal punto que será preciso estudiar más de una carrera. Y no se refiere a la actualización o el posgrado, sino a un giro completo en la vida profesional de las personas que las obligará a estudiar a lo largo de toda su vida.

Si el interés del mercado de trabajo ya no pasa por los especialistas, el desafío pasa por el desarrollo de las "habilidades generales transferibles" como el trabajo en equipo, la creatividad y la flexibilidad, capacidades específicas que no se aplican a un determinado puesto y tampoco están atadas a un título.

El área específica de los posgrados en administración, y dentro de éstos los de administración de negocios, registra un fuerte crecimiento en los



últimos años en nuestro país, junto con una marcada preocupación por la calidad académica de la oferta.

Cabe señalar también una tendencia a preferir la capacitación ad hoc dentro de la empresa, en términos de adiestramiento de los integrantes no sólo de las tecnologías por utilizar sino también respecto de los modos de pensar y actuar que constituyen la cultura de la organización en cuestión.

En los Estados Unidos hubo una explosión de universidades de empresas durante la última década; están ampliamente difundidas y actualmente existen unas 1.800. En Europa todavía está pendiente el veredicto de si las universidades de empresas pueden o no llamarse universidades. En realidad las corporaciones europeas no trabajan en estrecha colaboración con las universidades tradicionales al modo en que lo hacen las compañías americanas. Esto les hace más difícil acreditar programas, aunque se están volcando hacia las escuelas de negocios en busca de catedráticos, nuevas ideas, investigación y marcas. Su número es más reducido, aunque en crecimiento, pero las cuentan corporaciones prestigiosas como Ernst & Young, Lufthansa, Lloyds, o el grupo LVMH.

Se conciben como "manifestación física del grupo" y como "uno de los pasos para cambiar la cultura de aprendizaje de la organización" además de adherir a políticas de educación permanente.

En nuestro país ya es un hecho la colaboración universidad-empresa.

En el ámbito de la capacitación de RR.HH., las universidades desarrollan programas especialmente para las empresas destinados a funcionarios de nivel medio y alto de distintas áreas.

En este sentido se orientan la Universidad Católica Argentina (Mastellone, Ledesma), el Instituto para el Desarrollo de Ejecutivos en la Argentina (IDEA) a través de su Escuela Superior de Administración (Movicom, Novartis, Alico, Siderar, Loma Negra), la Universidad de Belgrano (Banco del Suquía), la Universidad Argentina de la Empresa (Edesur), Universidad de San Andrés (YPF, Telecom, Scotiabank Quilmes

La organización Techint, uno de los principales empleadores del país, es sumamente crítica del perfil de egresados de las universidades que incorpora anualmente.

(Techint emplea 54.000 personas; de ellas, 14.000 son fuera de convenio y de éstas 2.500 son mandos medios y directivos. El 60 % de

esos mandos y directivos ingresó como junior, lo que revela que la aparentemente irrelevante categoría reviste importancia estratégica en la organización. Actualmente -agosto de 2.000- tiene 440 juniors y cerca de 200 pasantes).

Su director corporativo de RR.HH. Miguel Punte, enumera

- Falta de conciencia de la necesidad de actualización; ya no basta con alcanzar el standard sino que hay que entrar en una etapa de mejora continua
- Falta de idiomas extranjeros
- Desconocimiento de las herramientas que se requieren para sobrevivir en este mundo global
- Falta de capacidad para seleccionar información, para poder discernir
- Falta de madurez emocional, baja tolerancia a la presión y la incertidumbre

Estas inquietudes las transmitió a las autoridades de las universidades de nuestro medio cuyos estudiantes forman los cuadros de estudiantes y pasantes.

### **2.6.3. La percepción desde las cátedras**

Si bien la preocupación de las organizaciones empresarias trasciende al público, no es menor en las Casas de Altos Estudios, formadoras de los profesionales en cuestión, aunque se mantenga casi ignorado por la sociedad.

Los futuros desafíos que deberá enfrentar el contador, requieren una redefinición de la forma de participación de los individuos de la organización: convivencia de diversas formas de contratación, adaptación a nuevas tecnología, necesidad de capacitación continua. Estos deberán reflejarse en una creciente flexibilidad y adaptabilidad a contextos variables y escenarios inciertos, así como una orientación hacia la productividad y la calidad del servicio.

Tanto en el ámbito público como el privado, los paradigmas de gestión tienden a redefinirse y alejarse de sus pautas tradicionales.

#### **PARADIGMA TRADICIONAL**

- Tarea simple

#### **PARADIGMA ACTUAL**

- Polifuncionalidad

- Trabajo individual
- División del trabajo funcional y responsabilidades
- Estructura jerárquica
- Coordinación por comando y control, escasa autonomía y delegación
- Foco en el jefe
- No cometer errores, cumplir la tarea
- Lugar de trabajo, lugar del empleo
- Trabajo en equipo
- División por proceso
- Estructuras flexibles y achatadas, redes
- Empowerment
- Foco en el cliente interno y externo.
- Afrontar desafíos, aprender a aprender, actitud de socio, compromiso con la organización como un todo.
- Lugar para la realización y el autodesarrollo.

Los nuevos escenarios requieren recursos humanos que acompañen y potencien este cambio al interior de las organizaciones tanto públicas como privadas, con perfiles distintos a aquellos que priorizaba el paradigma tradicional del management.

Las necesidades del nuevo paradigma en lo que hace a los profesionales pasará por :

- Persona flexible con predisposición al cambio, apta para responder a estructuras más horizontales.
- Persona con capacidad de aprender a aprender. Dinámica con iniciativa y empuje, con capacidad de reconocer errores, de revisar supuestos, de cambiar sus modelos mentales.
- Persona con capacidad de liderar procesos y de formar e impulsar equipos de trabajo con altos niveles de autonomía. Persona que pudiera ser ejemplo de otra persona, que entrene, motive y aprenda.
- Persona con capacidad de integrarse activamente a equipos de trabajos transdisciplinarios, aún proviniendo de diferentes disciplinas.
- Persona con conocimiento de sí misma, preparada para compatibilizar su visión personal con la visión y misión de la organización.
- Persona con autonomía y decisión, capaz de armar su propio plan de autodesarrollo con equilibrio y control emocional.

Los profesionales se encuentran hoy en día, poco preparados para responder a las exigencias del paradigma actual, esto es de responder al cambio y por el contrario con una buena performance en aquellas competencias orientadas al paradigma tradicional.

Es razonable suponer que la formación universitaria del contador debe orientar formal e informalmente su currícula, no ya a una formación esencialmente teórica o académica sino principalmente a la inserción en el mercado acorde con las necesidades actuales de las organizaciones.

Existe una brecha significativa entre la formación técnico-académica y la formación en aquellas competencias requeridas hoy en el mercado.

El aporte desde la docencia nos viene de la mano de un reconocido pedagogo de nuestra disciplina, el Dr. J. Tua Pereda quien, con mucho acierto, parangona la norma n° 9 de la International Federation of Accountants (IFAC) relativa a la educación de los expertos contables ( octubre de 1996), con las características actuales de la evolución experimentada en las últimas décadas por la actividad contable.

Los logros que según la IFAC se deben conseguir son:

#### 1. Capacidades intelectuales:

- Capacidad de investigación, pensamiento lógico abstracto, razonamiento inductivo y deductivo y análisis crítico;
- **Habilidad para identificar y resolver problemas no estructurados ni habituales** y para aplicar técnicas de resolución de problemas;
- Posibilidad de seleccionar y asignar prioridades en un medio de recursos limitados y de organizar trabajos suministrando instrucciones concretas;
- **Capacidad para adaptarse al cambio.**

#### 2. Capacidades interpersonales:

- Capacidad para **trabajar con otros con sistemas participativos**, especialmente en grupos, de organizar y delegar tareas, de motivar y desarrollar personas, de soportar y resolver conflictos y cuando sea oportuno, de **liderar grupos de trabajo**;
- Capacidad para mantener relaciones con personas intelectual y culturalmente diferentes;

- Capacidad para negociar soluciones aceptables y acuerdos viables en situaciones profesionales;
- Posibilidad de trabajar con eficacia en un ambiente intercultural.

### 3. Capacidades de comunicación:

- Capacidad de presentar, discutir y defender adecuadamente puntos de vista, de manera formal e informal, oralmente o por escrito;
- Capacidad de escuchar y leer con eficacia, incluida la sensibilización a diferencias culturales y lingüísticas;
- **Capacidad de localizar, obtener, organizar, comunicar y utilizar información de fuentes humanas, impresas o electrónicas.**

Si el cambio afecta de manera decisiva a cualquier manifestación de la actividad humana, la profesión contable no se sustrae al mismo. Algunos de sus efectos, que ya enfrentamos, según Tua Pereda son:

- La función de registro pierde progresivamente importancia. Son ahora más trascendentes cuestiones tales como la interpretación de la información, la planificación y organización de sistemas informativos y las consecuencias que la información produce en el entorno económico y social en el que se vierte.
- Las funciones que la sociedad demanda del experto contable son progresivamente más amplias y complejas, en lógica congruencia con la amplitud y complejidad de la actividad económica y social. El entorno cada día nos exige más creatividad e innovación
- En este entorno cambiante, el ejercicio del criterio del individuo en el desempeño profesional frente a situaciones o problemas novedosos y no previstos es no sólo necesario sino, también, imprescindible.
- La adaptabilidad, como mecanismo indispensable para obtener ventajas comparativas en la competición que tiene lugar en todos los ámbitos de actividad, es la única respuesta adecuada, en la Contabilidad y en cualquier tipo de disciplina, al incremento exponencial de la flexibilidad de las organizaciones de producción, de consumo y de gestión.

Las demandas de la sociedad en relación con la profesión contable son un argumento adicional para la búsqueda de planteamientos

interdisciplinarios. Al contador se le exige que actúe cada vez más como un dirigente que debe:

- Poseer capacidad para interpretar no sólo los efectos económicos que tiene que registrar, sino, también, los que se desarrollan en el entorno en el que se desenvuelve su actuación;
- Conocer las obligaciones que impone a la información el ordenamiento jurídico;
- Tener amplios conocimientos de legislación, en la medida en que, con frecuencia, actúa como árbitro en procesos judiciales, tanto mercantiles como laborales;
- Ser consciente del papel de la información en la economía y en la sociedad actuales, siendo capaz, por otro lado, de anticiparlos requerimientos que la dinámica social impondrá en el futuro a la información financiera;
- Dominar técnicas cuantitativas de apoyo a su tarea, especialmente econométricas e informáticas, no solo para solventar la función de registro, sino también otras, como las de pronóstico y apoyo a la dirección económica;
- Aplicar técnicas de mando y de relaciones humanas, en su condición de elemento gerencial de una institución o de importante miembro de la sociedad.

Se convierte en vital el conocimiento de las relaciones interdisciplinarias y el trabajo en grupos constituidos por expertos de diferente procedencia. Ya que, según S. Carmona, "los límites de nuestra disciplina son cada vez más borrosos", agregando que son los avances en otras disciplinas -sociología, gestión de operaciones, teoría económica, estadística, informática, etc.- los que proporcionan una visión nueva sobre campos de investigación que, desde nuestra profesión eran ignorados. Aparecen así sistemas contables tales como Contabilidad social, Contabilidad medioambiental, Contabilidad del desarrollo, Contabilidad del conocimiento, como ejemplos de la posibilidad de expansión a otros ámbitos aún sin explorar, tanto en el seno de la circulación económica de valores como en otros ajenos a la misma.

Se relevó el trabajo realizado en el marco del programa FOMECS SPU 1004 del Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad de La Matanza, donde participaron y fueron relevados los docentes de las carreras del citado departamento entre los que se encontraban la totalidad de los integrantes del presente proyecto, junto con la asistencia técnica de especialistas externos.

Uno de sus objetivos es la mejora de la calidad académica mediante la actualización curricular.

Dicho programa secuenciaba el proceso en cuatro etapas:

1. Diseño - evaluación del diseño
2. Implementación - monitoreo de proceso
3. Evaluación de resultados
4. Decisiones de ajuste y mejora

La primera etapa comprendía, a su vez, cuatro instancias, en algunas de las cuales se trataban aspectos relacionados con nuestra investigación y que pasamos a detallar:

1. Recoger información para definir las condiciones del diseño (los datos del problema). Esta instancia implica tomar decisiones acerca de cuatro componentes:
  - 1.1. Caracterizar la necesidad a atender ( que genera la demanda potencial).
  - 1.2. Construir escenarios alternativos (nacional e internacional; académico,tecnológico, económico y social; del ejercicio de la profesión; de la normativa involucrada, etc.)
  - 1.3. Definir las condiciones del contexto de aplicación actual y a futuro (debilidades y fortalezas institucionales).
  - 1.4 Caracterizar al destinatario (segmento socio-cultural-económico, perfil de competencias de ingreso, expectativas, etc.).
2. Concebir la idea rectora que dará origen a la solución de diseño propuesta.
3. Producir el desarrollo curricular (desplegando la idea rectora) mediante el diseño de los siguientes componentes:
  - 3.1. Perfil de competencias: en términos de capacidades, habilidades y destrezas que alcanzan los destinatarios al**

**concluir su formación de grado. Determinalos alcances del título y fundamenta la posterior asignación de incumbencias (por los organismos competentes), si corresponde.**

- 3.2. Selección de contenidos [...]
- 3.3. Organización de los espacios curriculares [...]
- 3.4. Organización de los tiempos de la formación [...]
- 3.5. Organización de los espacios físicos [...]
- 3.6. Régimen de evaluación [...]

#### 4. Evaluar el diseño

La participación del cuerpo docente del Departamento se concretó a través de un "Cuestionario para la revisión curricular", (cuya copia se adjunta) y que permitió establecer un punto de partida acerca de :

- Tendencias en el campo disciplinar respectivo
- Escenarios de actuación profesional previstos en función de dichas tendencias
- Aportes al perfil del egresado deseable

Las respuestas se obtuvieron por áreas:

- Contable
- Administración
- Informática
- Matemática
- Económica
- Jurídica

y para nuestra investigación nos interesan específicamente las que indagaban sobre

- 1.- las tendencias que se detectan en el área disciplinar de las especialidades
- 2.- las competencias relacionadas con cada especialidad que deberían integrarse al perfil de egreso de las carreras.

## **TENDENCIAS**



Las áreas coincidieron en las siguientes:

<u>Áreas</u>	cont	adm	inform	mat	econ	jur
<b>a.</b> Globalización	x	x	x	x	x	x
<b>b.</b> Aplicación / actualiza-ción de la tecnología informática	x	x	x	x		
<b>c.</b> Toma de decisiones estratégicas	x	x		x		
<b>d.</b> Resolución de problemas nuevos	x			x		
<b>e.</b> Cambios continuos	x	x				x

Significativamente el área contable fue la única en mencionar la capacitación continua.

Además cada área citaba tendencias propias de su incumbencia:

**Administración:** Interactuar con otras profesiones en la visión amplia de la empresa

**Informática:** Desde el punto de vista contable la tendencia es hacia la contabilidad de gestión

**Jurídica:** Adquiere relevancia el derecho del trabajo para contadores y administradores.

**Económica:** Pasar del enfoque matemático al social. Debate entre free-trade y fair-trade.

## PERFIL

Las características enumeradas están marcadamente influenciadas por la especialidad del profesional que opina.

1.- Así los Contadores (Área contable) se inclinan por competencias necesarias para la actuación del Contador:

- Independiente, como asesor externo o especialista
- Formando parte de los cuadros medios y superiores de las organizaciones

- O , incluso, actuando en el sector público

Se mencionan como deseables, capacidades para:

- Preparar, auditar y analizar estados contables
- Actuar como asesor en costos
- Actuar como asesor impositivo, aplicar leyes tributarias, interponer recursos ante sedes administrativas
- Actuar como asesor económico, con habilidades en la lectura y utilización de variables/indicadores económicos
- Generar información de gestión para la toma de decisiones
- Actuar en el ámbito interno de las organizaciones
- Manejar herramienta informático, matemático
- La negociación y la ética.

2.- En el Área de Administración, las respuestas estaban orientadas al ámbito interno empresarial y pueden resumirse en las competencias indispensables para cumplir con las funciones de todo administrador: manejo de herramientas y habilidades para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar organizaciones, además de adaptabilidad a los cambios.

¿No sería una confirmación de lo que F. Suarez está investigando? Los profesionales de la administración, formando futuros contadores, les transfieren los saberes de su disciplina y agregan a su perfil las habilidades que les son propias.

3.- En el Área Informática, las competencias para:

- Resolver problemas y tomar decisiones
- Trabajar en equipo con enfoque multidisciplinario
- Emplear análisis lógico
- Administrar bases de datos como herramienta de integración y síntesis

con conocimientos del flujo de información y de las verdaderas necesidades informáticas de la empresa para poder realizar en buen diseño a través de la buena comunicación con el analista de sistemas

4.- En el Área Matemática, se requieren capacidades para:

- El razonamiento lógico, establecer relaciones, realizar abstracciones y generalizaciones
- Modelizar
- Resolver problemas
- Tomar decisiones con criterio lógico

5.- En el Área Económica, se requieren capacidades para:

- Interpretar la realidad económica y el contexto en que se desenvuelven las organizaciones
- Percibir la situación de la empresa dentro del mercado, la conducta del consumidor y conocimientos técnicos sobre organización, procedimientos etc.

6.- En el Área jurídica las competencias requeridas están decididamente orientadas al manejo del conflicto y los conocimientos que de diversas ramas del derecho están relacionadas con la actividad del contador.

Habilidades para:

- La negociación, mediación, arbitraje
- La identificación de los conflictos y la canalización de las medidas de acción
- El trabajo multidisciplinario
- Peritajes y asesoramiento a PYMEs.

#### **2.6.4. La percepción desde las organizaciones que agrupan a la profesión.**

La Dra. Fusillo destaca "la ductilidad de esta profesión para enfrentar y hasta desafiar las turbulencias del nuevo milenio" que ha tenido la oportunidad de observar como miembro de la Escuela de Educación Continuada perteneciente al Consejo Profesional de la Capital Federal.

"A los participantes les parece atractivo encontrar un enfoque humanístico, comunicacional y relacional, más allá de lo estrictamente técnico"... "Manifiestan su búsqueda en el sentido señalado, que viven como falencia de nuestra formación profesional, y valoriza mucho el que nuestra institución incursione ahora en ello".

En esta demanda, los contadores no estamos solos: en la plaza ocupamos los primeros puestos junto a abogados e ingenieros.

En la percepción de esta falencia coincide con la opinión del Ing. M. Estayno, Vicedecano del Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas de la Universidad de La Matanza, quien fuera entrevistado por uno de los investigadores.

En la oportunidad, manifestó que "al igual que los ingenieros y otros profesionales los contadores están requiriendo "skills", habilidades diferentes: habilidades de tecnología y habilidades en el manejo del recurso humano.

Son dos habilidades fundamentales: no se aprende a ser líder, pero se aprende liderazgo, no se aprende a hablar pero se aprende a conducir una reunión..." y las califica como fundamentales porque "el contador como profesional de corte universalista debe interactuar permanentemente con conjuntos de otros profesionales; los profesionales tenemos que trabajar más en la cooperación y menos en la competencia" ya sea como "líderes de proyecto o líderes de equipos de trabajo" multidisciplinarios.

Aunque la formación técnica sea excepcional, es insuficiente para los tiempos que corren y es importante difundir los nuevos enfoques para la formación personal que es imprescindible adicionar.

Se sugiere algunos puntos sobre los cuales trabajar:

- Gestión orientada al cliente, desde la escucha; técnicas de negociación y resolución de conflictos
- Liderazgo rotativo y móvil; inserción efectiva en equipos de trabajo
- Marketing cooperativo, de vinculación y complementación; estudios interdisciplinarios
- Armonización de estilos de personalidad
- El estudio profesional con espíritu entrepreneur
- Revisión de la ética en la actuación desde la calidad del servicio

La Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) ha avanzado en forma importante en la aprobación del Sistema Nacional de Actualización Profesional Continua (SNAPC). Esto permitirá al profesional insertarse a pleno en las modernas corrientes vigentes en el ámbito profesional internacional y responder adecuadamente a la demanda de los usuarios de sus servicios, fortaleciendo de esta manera su presencia en el mercado laboral. El objetivo de SNAPC es mantener y mejorar los niveles de calidad del ejercicio profesional acorde con los cambios que se vienen desarrollando en el ámbito internacional, regional y nacional. Dicho objetivo estará plenamente alcanzado cuando se logre la inclusión de la totalidad de los profesionales en el sistema, al comprender que la actualización y la nivelación permanentes han dejado de ser una opción para transformarse en una exigencia de la sociedad y el mercado que imponen altos niveles de capacitación profesional.

Los componentes de dicha competencia profesional no son otros que los mencionados por Tua Pereda y el IFAC (acápito 2.6.3): capacidades y habilidades intelectuales, interpersonales y de comunicación, además de conocimientos técnicos y valores éticos.

Los profesionales que opten por integrarse al sistema obtendrán créditos por la participación en actividades de actualización profesional tales como: participación y cumplimiento de requisitos de cursos homologados de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas ; aprobación de cursos de especialización, maestrías, doctorados; el ejercicio de la docencia universitaria ; publicación de trabajos en un área de conocimiento de las Ciencias Económicas ; obtención de premios otorgados por la FACPCE, los CPCE u otras entidades de reconocido prestigio ; asistencia, participación como disertante o la presentación de trabajos en Congresos y otros eventos de Ciencias Económicas organizados, auspiciados o reconocidos a estos efectos por la FACPCE y otros organismos nacionales y extranjeros, públicos o privados.

#### **2.6.5. Percepción desde los estudiantes próximos a graduarse.**

En las encuestas realizadas a los estudiantes próximos a graduarse de UNLM y UBA, se les preguntó cuáles son sus expectativas de capacitación, con el objeto de obtener indirectamente una descripción del perfil de actuación profesional deseado.

De sus respuestas se desprende que, los encuestados de UNLM consideran especializarse en áreas tradicionales de especialización

(Tributación, Impuestos, Auditoría y Costos). El 27% reconoce la importancia de armonizar las normas contables internacionales frente a la globalización.

Esta visión contrasta con la percepción más generalista de los estudiantes de Administración de UBA, donde el 39,47% reconoce como prioritaria la capacitación en RRHH, coincidente con la visión del profesional de Ciencias Económicas expresada por el Vicedecano de Ingeniería de UNLM, Ing. Estayno.

Apenas un 36% de los encuestados de la Carrera de Contador, reconoce la importancia del Management y la Dirección Estratégica en su formación profesional, lo cual es consistente con toda la información relevada durante la investigación bibliográfica.

Tal lo puntualizado al caracterizar las estructuras orgánicas (2.4.1), al describir los desafíos para el Contador (2.5) o las preocupaciones de los auditores (mismo acápite), la opinión de los entrevistados (Dr. Larocca, Ing. Estayno), la percepción desde los mercados (2.6.2), entre otros.

Esto manifiesta una falencia en la percepción de los futuros graduados de las demandas del mercado laboral hacia sus saberes profesionales, indicando la importancia de la introducción de esta problemática en la currícula de los seminarios.

En el ámbito universitario debería ser de entrenamiento constante en competencias como flexibilidad, entendida esta como apertura intelectual, emocional o interpersonal, o bien capacidad de liderazgo, definido en su nivel de aceptabilidad más básico como la capacidad del postulante para ejercer un rol activo en un grupo.

Ante las nuevas demandas, el sistema educativo ha respondido parcialmente. Ha sido eficiente en cuanto a adaptarse a campos del saber cada vez más parcializados y especializados, así como a la tarea de difundir cuerpos de conocimientos codificables y transmisibles mediante los recursos con los que institucionalmente se cuenta.

Sin embargo no puede decirse que las instituciones académicas hayan logrado adaptarse a los requerimientos de las organizaciones en cuanto a la formación y entrenamiento en competencias. Esto está estrechamente vinculado a que la formación en competencia es función, no ya de contenidos curriculares específicos sino de las competencias y aptitudes con las que la institución educativa encara el proceso de

aprendizaje, en cómo se transmiten los conocimientos, cómo se estructuran los diversos vínculos que existen en su interior, tales como alumno docente, docente-institución, entre otros y especialmente por el grado de modernización de su management. Es muy difícil generar creatividad y apertura o visiones cuando los estilos de gerenciamiento o sus herramientas siguen aferrados a modelos de gestión de tipo burocrático o paternalista.

La universidad ha mantenido una estructura fuerte piramidal en cuanto a la distribución de saberes y prestigios, y a la circulación de información.

Se han priorizado los objetivos de tipo cognitivo dejando de lado aquellos de tipo actitudinal y/o de destrezas y habilidades y se han hecho pocas innovaciones en su estilo de gerenciamiento.

De lo expuesto surge la necesidad de construir organizaciones educativas donde sea seguro para el estudiante crear visiones, donde la indagación sea la norma, donde se esperen desafíos al *statu quo*, donde se generen modelos mentales en los cuales el cambio de paradigma sea posible y en donde no solo se premie la acumulación de información, sino que también se premien las competencias y aptitudes con las que el individuo encara, gestiona y aplica esa información.

Los futuros profesionales deberán saber generar sus conocimientos o buscarlos en el lugar del mundo en que se encuentren.

#### **2.6.6. Percepción desde la educación en el exterior**

Uno de los investigadores relevó (utilizando la técnica de entrevistas no estructuradas) el Instituto de Administración de Empresas de la Universidad de Poitiers, en Francia, a efectos de determinar cómo en esa Casa de Altos Estudios, desarrollan la modalidad de capacitación a distancia para la formación del profesional en Ciencias Económicas.

En la misma, se estudió el rol preponderante de las tecnologías multimediales en la elaboración y presentación de contenidos, y en la oferta de capacitación a distancia con la asistencia de docentes en carácter tutorial, a través de encuentros en foros virtuales (chat), o por consultas específicas a través del correo electrónico.

Uno de los puntos no resueltos con la tecnología es el de la evaluación, consistiendo la misma en una prueba presencial. Para tal fin, el docente a cargo del curso viaja al lugar donde se establecería la misma, con una semana de anticipación para evacuar las consultas que aún presenta el alumnado, y para coordinar finalmente la evaluación y retroalimentación de los resultados de los cursantes.

En este marco se investigó la implementación por parte de la Universidad de Poitiers de esta metodología de enseñanza aprendizaje en China y en Africa.

En otro orden de cosas, los académicos franceses advierten de la amenaza que representa Internet sobre las culturas planteando que la Globalización corre el riesgo de ser “Americanización” e intentan establecer frentes de resistencia cultural para salvar las idiosincrasias regionales. Sobre este aspecto tratan de establecer vínculos con las regiones de Sudamérica para fortalecer las individualidades y mantener así el aspecto diferenciador que es el factor de valor más importante para no ser devorados por las grandes corporaciones que poseen el poder económico.

Esto garantizaría la variedad que es el aspecto imprescindible para la evolución.

En otro ámbito, entre los días 19 a 24 de agosto del corriente año 2.000 se llevó a cabo en Estambul (Turquía) la segunda reunión anual del Comité de Educación de la IFAC (reunión n° 42 del organismo).

En general se concluyó que **la llave de desafíos para el comité consiste en comprometerse en que:**

1. El progreso de la educación contable global en total consonancia con los desafíos encarados por las instituciones miembros,
2. Respecto al impacto de la tecnología:
  - que el desarrollo de las más amplias habilidades en los negocios que las que el profesional contable tiene hoy en día,
  - que los cambios encarados en la distribución de la educación terciaria y
  - que la capacitación de nuestros miembros a partir de la demanda desde el mundo de los negocios,



***se haga lo más rápido posible.***

Prueba de esta preocupación del IFAC es la existencia, entre otros, de proyectos en proceso relacionados con:

- "Competencias en Información Tecnológica"
- "Enfoques basados en las competencias para la formación y el trabajo de los profesionales contables"
- "El control de calidad relacionado con la educación por Internet y el aprendizaje distribuido en la educación contable"

### **3. CONCLUSIONES**

Es indudable que el eje de este mundo globalizado en que se desarrolla nuestra profesión es el capital humano .

Los conocimientos son un recurso, y muy importante, dependiendo nuestro futuro de que tengamos capacidad para gestionarlos óptimamente.

La redefinición del enfoque del Contador Público viene de la mano de las tecnologías emergentes, fundamentalmente en lo atinente al Comercio Electrónico y las transacciones virtuales por Internet.

Como ejemplo de ello podemos mencionar los esfuerzos de las grandes consultoras en establecer acuerdos con las empresas de tecnología de la información por desarrollar, integrar e implementar soluciones de comercio electrónico, que permitan a las empresas implementar negocios en Internet, de modo que los clientes trabajen en forma conjunta con los consultores, en el desarrollo de estrategias de negocio y de marca, y en el diseño, integración de tecnología Web, marketing y servicios de hosting.

La mayor potencia de la red de redes, no está en habitarla sino en aprovechar su capacidad para hacer que el flujo de información dentro de la empresa, entre las empresas con cada uno de los eslabones de la cadena de valor, con los clientes, reales y potenciales, sean mas eficientes. En uno y otro caso, el efecto se sentirá en las organizaciones, que ahora se ven obligadas a reformularse para estar en condiciones de responder a la velocidad que la toma de decisiones exigirá en un entorno como éste.

El perfil del Contador Público ya no se describirá como en el siglo XX. Deberá estar capacitado para manejar procesar y redistribuir eficazmente ese flujo de información. Para lograrlo, además de contar con su capacidad personal, tendrá a su disposición las herramientas tecnológicas necesarias para hacerlo. Sin ellas no es demasiado lo que puedan hacer, con ellas, marcarán la diferencia.

Este nuevo esquema plantea entonces la necesidad de capacitación del Contador Público en aspectos de Tecnología de la Información.

La tecnología informática aparece como una importante herramienta para alcanzar muchos de los más valorados objetivos de nuestra sociedad: mejorar la calidad de vida de los individuos, poner el conocimiento al alcance de la mano de cualquier ciudadano, reducir el tiempo y la distancia, y potenciar las capacidades de los seres humanos.

Sin embargo, también existen riesgos cuyas consecuencias todavía no se vislumbran con claridad: la invasión de la intimidad (privacidad), la brecha entre quienes tengan o no acceso a la tecnología, y las consecuencias inmediatas de un proceso de cambio que puede dejar desubicada (por desempleo, desplazamiento ocupacional, incertidumbre...) a parte de la sociedad.

Estamos viviendo en un inédito mundo de negocios donde **la información y las ideas son el nuevo capital** de las organizaciones, en reemplazo de los tradicionales bienes tangibles (tierra, dinero, edificios, inventarios...) y en el cual los bits se están convirtiendo en más importantes que los objetos físicos.

Estamos en presencia de una nueva economía basada en la **interconexión de la inteligencia humana. Y esa sí es una revolución en los conceptos.**

Todo proceso de cambio tiene perspectivas desde las cuales abordarse :

- "**la perspectiva estratégica** que ayuda a focalizar nuestro negocio en nuevas formas de abordar el mercado globalizado y satisfacer las demandas crecientes de los clientes"
- "**la perspectiva estructural** interna que muestra cómo organizar los procesos y estructurar las tareas para lograr que los distintos servicios ofrecidos agreguen valor al cliente"
- "**la perspectiva tecnológica** que se concentra en la influencia de la tecnología informática y su uso eficiente, así como en la administración de sus riesgos" y
- "**la perspectiva humana** que está presente en todo cambio y sin cuya influencia los proyectos quedan en los papeles" y que además debe asumir cambios personales.

Queremos destacar que la investigación realizada contribuyó en forma positiva y enriquecedora a nuestra formación profesional al permitirnos el abordaje de nuevos campos del conocimiento relacionados con la adecuación de la contabilidad a los nuevos paradigmas.

Visualizamos la importancia del desarrollo y evolución permanente del instrumental contable que da sustento a nuestra profesión y que de la mano de la informática ambicionaría resolver los desafíos que hasta este momento se consideraban de muy difícil solución.

Con gran satisfacción de nuestra parte encontramos que las inquietudes existentes al inicio de nuestro trabajo respecto a las necesidades de capacitación del Contador en la administración de negocios y la gestión de organizaciones para definir el perfil profesional necesario fueron confirmados desde distintos ámbitos :

- pensadores / investigadores
- mercado
- cátedras
- estudiantes
- organismos reguladores del ejercicio profesional

Como creemos que lo importante de esta investigación está dado por la difusión y discusión de sus contenidos entre los alumnos próximos a graduarse, es que proponemos su utilización en las Cátedras de Seminarios de Prácticas Profesionales para que en las últimas etapas de su formación profesional conozcan los requerimientos y desafíos para un adecuado desarrollo profesional.

Esta propuesta surge de lo observado en las encuestas realizadas en las Cátedras ya que apenas una minoría advierte la necesidad de una visión más general y abierta a la multidisciplinariedad que requiere la demanda laboral.

Es prioritario que la formación de pregrado aporte los saberes que permitan reconocer su propio perfil de inserción en las diferentes especialidades emergentes en la disciplina contable.

Es necesario disponer de modelos curriculares flexibles que permitan a las unidades académicas mantener programas consistentes con las necesidades de empleo y con el *cuerpo de conocimiento* común de la profesión.

El impacto de la Globalización, la internacionalización de la economía y las siguientes transformaciones que sucederán en este siglo, obligan al contador a mantenerse permanentemente actualizado dentro de un profesionalismo contable de muy alto nivel para cubrir las exigencias de los mercados nacional e internacional.

Se considera necesaria la educación profesional continua o permanente, orientada a que el Contador satisfaga plenamente las necesidades del servicio requerido y sea decididamente competente en la sociedad moderna.

Finalmente se comparten plenamente las conclusiones de la XVI Conferencia Interamericana de Contabilidad: "La especialización, actualización, y perfeccionamiento del Contador Público, deben hacerse a través de estudios de posgrado, y la capacitación y actualización de los Contadores Públicos debe contar con la participación activa de las organizaciones profesionales y de las entidades de educación superior, tanto a nivel nacional como internacional".

## 4. BIBLIOGRAFIA

PASQUALINO, Roberto (Director), IMWINKELRIED, Angel, VARELA, Silvia, TOMAS DE RICHMOND, Leticia, STABILE, Rosario, PELETEIRO, Ernesto, CERSOSIMO, Pablo

**Exigencias que deberá enfrentar el Contador en el ejercicio de su profesión ante el contexto económico globalizado en América**

Informe final de Proyecto de Investigación  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DIC. 1998

RIPOLL FELIU, Vicente M. (Coordinador), ALVAREZ LÓPEZ, José - AMAT I SALAS, Oriol - BALADA ORTEGA, Tomás J. - Blanco IBARRA, Felipe - CASTELLO TALIANI, Emma - LIZCANO ALVAREZ, Jesús -

**Contabilidad de Gestión avanzada.**

Mc Graw Hill, Madrid (España)  
1996.

AMAT, J.M.

**El control de gestión en la empresa española.**

Ediciones Gestión 2000, Barcelona (España)  
1993, 2da. Edición

ANDERSON, R.G.

**Proceso de datos y sistemas de información de gestión**

Biblioteca para dirección de empresas. EDAF, Ediciones - Distribuciones S.A.  
Madrid (España)  
1985

ANTHONY, Robert N.

**El control de gestión**

Ediciones DEUSTO S.A. Bilbao (España)  
1984

FOWLER NEWTON, Enrique

**Contabilidad Computadorizada**

Ediciones Macchi, Buenos Aires (Argentina),  
1998

KOTLER, Philip.

**Marketing total**

Video de Revista Gestión, Buenos Aires (Argentina),  
1997

LAZZATI, Santiago

**RP/TD El proceso decisorio. Enfoque, método y participación**

Ediciones Macchi, Buenos Aires (Argentina),  
1997

LEBAS, Michel

**Contables de gestión. Nace una nueva raza**

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid (España).

Conferencias y Comunicaciones del III Congreso Internacional de Costos y I

Congreso Nacional de la Asociación Española de Contabilidad Directiva (ACODI).

Contabilidad de la Empresa y Sistemas de Información para la gestión. Pag. 63 a 77,

Septiembre de 1994.

MINTZBERG, Henry.

**Diseño de organizaciones eficientes.**

Librería Editorial El Ateneo, Buenos Aires (Argentina),

1996

MÖLLER, Klaus

**La era del capital humano**

Video de Revista Gestión, Buenos Aires (Argentina),

1998

RICART, Joan E.

**Incluso en los buenos tiempos, no olvidemos la estrategia**

[Http ://www.eeiese.com/69/afondoart 1.html](http://www.eeiese.com/69/afondoart1.html) , Internet,

1998

SÁEZ TORRECILLA, Angel - FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, Antonio - GUTIERREZ DÍAZ, Gerardo.

**Contabilidad de costes y contabilidad de gestión. Vol. 2**

Mc Graw Hill, Madrid (España),

1994.

TOEFFLER, Alvin.

**Avances y premisas.**

Plaza Janes, Buenos Aires (Argentina),

1983

TOEFFLER, Alvin.

**Los mercados del próximo siglo**

Revista Mañana Profesional, Buenos Aires (Argentina), Número 61, página 36.

1998

ZUVANIC, Laura - GUIDOBONO, Graciela

**Formación universitaria y competencias para la inserción laboral : dos cuestiones disociadas ?**

Revista Universidad Kennedy, Buenos Aires (Argentina) Año 3 Número 3, Páginas 151 a 170.

Septiembre - Diciembre de 1997

LAROCCA, Norberto (Director) *et al.*

**La formación académica de los profesionales de Ciencias Económicas en los países del mercosur**

Informe final de Proyecto de Investigación  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
1999

LAROCCA, Norberto (Director) *et al.*

**Proyecto FOMEC SPU Nro. 1004 :**

Encuesta de resultados por áreas de la aplicación del cuestionario de evaluación curricular a los profesores del Departamento, realizada en el Seminario de Diseño Curricular, entre el 23 y 30 de abril de 1999.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
1999

DRUCKER, Peter F

**Los Desafíos de la Administración en el siglo XXI. Un llamado a la acción..**

Editorial Sudamericana  
1999.

GIMENO SACRISTAN, Jose ; PEREZ GOMEZ Angel

**“Comprender y Transformar la Enseñanza”.**

Editorial Morata SL -  
1994

DE MENDONCA, Angel

Informe realizado en el marco del proyecto FOMEC- UNLM

**“Comparación de Planes de Estudio de las Carreras de Ciencias Económicas de Universidades de la República Oriental del Uruguay y los de la UNLM”.**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS  
1999

KRAWCHIK, ERNESTO.

**Información y conocimiento como empresa.**

Líderes del Tercer Milenio - Nro. 10 - pag. 23.

SUAREZ M. Francisco y otros

**El saber administrativo y la profesión del administrador.**

Investigación del Instituto de Investigaciones Ad. de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

1999

SUAREZ M. Francisco y otros

**Nuevos perfiles profesionales en un escenario de grandes cambios organizacionales .**

Investigación del Instituto de Investigaciones Ad. de la facultad de Ciencias Económicas de la UBA.

1999



BONDONE, Carlos A.  
**Contabilidad del conocimiento**  
Osmar Buyatti Librería Editorial  
Buenos Aires  
2000

PERNAS, Mariana  
**Carreras de cara al futuro**  
Clarín Económico  
15-10-2000

BRADSHAW, Dellia  
**Empresas que dictan cátedra**  
Clarín Económico  
15-10-2000

Editor responsable  
**¿Los chicos de la burbuja ?**  
Clarín Económico  
20-08-2000

PERNAS, Mariana  
**Entrenamiento a gusto del consumidor**  
Clarín Económico  
10-10-1999

TUA PEREDA, Jorge  
**Pensamiento y Educación : Una reflexión personal en torno a la docencia de la contabilidad**  
VII convención de Contabilidad de Rio Grande do Sul

CASTRO, Cecilia de  
**Los contadores de fin de siglo**  
Clarín Económico  
15-10-2000

FUSILLO, Nora  
**¿Hay posibilidades de innovar en nuestra profesión ?**  
Revista Universo Económico No 54  
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal  
08/2000

OSTENGO, Hector  
Federación Internacional de Contadores (IFAC)  
Boletín FAPCE No 34  
10/2000

MONTERO, Norberto  
**Contabilidad : Mucho más que medir la historia.**

Líderes del tercer milenio  
Manual para el desarrollo empresario  
No. 26

SAROKA, Raúl Horacio  
**La tecnología Informática y la Economía digital**  
ASSA News  
Año 4 No. 19  
07-08/2000

BENITEZ, Gustavo  
**Calidad de Datos. Factor crítico para la administración de los recursos.**  
ASSA News.  
Año 4 No. 18  
05-06/2000

SPALLAROSSA, Luis María  
**Necesidad de una contabilidad ambiental**  
Revista Universo Económico  
Año 10 No. 55  
10/2000

PAHLEN, Ricardo J.M., Campo Ana María, Provenzani Francisco R.  
**"El medio ambiente y la sociedad. Insuficiencia de las normas contables".**  
Trabajo que representó a la Rca. Argentina en la XX Conferencia Internacional de Contabilidad - Santo Domingo (Rca. Dominicana), Setiembre 1.993.  
publicado en Visión Universitaria. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Lomas de Zamora. Año 1 N° 1. 1.993

WAH, Luisa  
**"Mucho más que una moda"**  
Revista Gestión. Volumen 5. N° 2. Marzo-abril 2.000.

PORRO, Sebastián  
**"Tecnología y conocimiento"**  
Ámbito Financiero. On Line. Octubre 4 de 2.000.

HARTZSTEIN, Esteban  
**El nuevo rol de los profesionales en la era de Internet**  
Universo Económico. Año 10. N° 55 . Octubre 2.000.

ALLES, Martha Alicia  
**"El capital intelectual y las e-Companies"**  
ASSAnews. Año 4. N° 18. Mayo-junio de 2.000.

LEV, Baruch  
**LOS FRÁGILES NÚMEROS DE LA CONTABILIDAD**  
Entrevistador Alan M. Webber  
Revista Gestión, Volumen 5, N° 2, marzo-abril 2000, pag. 135

Fast Company, especial para Clarín  
**NUEVA ECONOMÍA, NUEVA CONTABILIDAD**  
Nota de tapa: Los desafíos de las Ciencias Económicas  
Clarín Económico, Enero 2 de 2.000

FIGUEIRIDO, Daniel Víctor  
**Planeamiento y control, un nuevo enfoque.**  
Líderes del tercer milenio, Manual para el desarrollo empresario, n°16, pag. 22  
Ed. Clarín - Mercado

IRAZABAL, América Alicia  
**El Profesional y su Rol de Empresario**  
Editorial Aplicaciones Tributarias  
Buenos Aires  
2000

PONTE, Jorge Alberto  
**La Estructura ¿sigue a la estrategia?**  
Líderes del tercer milenio, Manual para el desarrollo empresario, N° 19, pag. 9

SÁNCHEZ HENRIQUEZ, Jorge, SALAS ÁVILA, José  
**Auditoría con valor agregado en mercados globalizados**  
XVIII Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur. Mar del Plata, noviembre  
1.996

NASI, Antonio Carlos  
**"Os servicios prestados pelo auditor independiente como instrumento para una  
gestaon eficaz"**  
XVIII Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur. Mar del Plata, noviembre de  
1996.

CASAL, Armando Miguel , PATRIGNANI, Diego Martín  
**La auditoría integral y su contribución al mejoramiento de la información de  
gestión en las organizaciones de todo tipo.**  
XVIII Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur. Mar del Plata,  
Noviembre de 1996.

CARMONA MORENO, Salvador  
**Cambio Tecnológico y Contabilidad de Gestión**  
Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas  
Madrid - España  
1993

**Anales de la XXII Conferencia Interamericana de Contabilidad**  
Volúmen I y II  
8 al 11/09/1997  
Perú

**Anteproyecto de la Resolución Técnica No. 16**  
Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas

CECYT  
04/2000

**Proyecto No. 5 de Resolución Técnica**

Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas  
CECYT  
04/1999

KOTLER, Philip -

**Análisis del valor para el cliente, la clave de la ventaja competitiva-**  
Gestión , carta de noticias, v4,n5, 09/1999)

**Cómo planifican las empresas en Argentina**

Revista Universo Económico  
CPCECF  
Año 9. Febrero 1999. No 45, pág. 38

DESSLER, Gary

**Organización y Administración. Enfoque situacional.**

Prentice Hall, México  
1996

BONINO, Eleonora

**Sistema Nacional de Actualización Profesional Continuo**

Boletín FACPCE. Año 11, No. 35  
Dic. 2000

SALAZAR, Silvana

**Los jóvenes profesionales y su inserción laboral**

Boletín FACPCE. Año 11, No. 35  
Dic. 2000

## 5. ANEXOS

## 5.1. Encuestas

### **5.1.1. CUESTIONARIO PARA LA REVISION CURRICULAR**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

PROGRAMA FOMEC SPU 10.041

SEMINARIO DE DISEÑO CURRICULAR

(2 PÁGINAS)

**Profesor:**

**Area:**

**Cátedra:**

1. ¿Qué tendencias se detectan en el área disciplinar de su especialidad? ‘Cree que se acuerdan o no con el enfoque de enseñanza que se da en el Departamento?’

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Qué competencias relacionadas con su especialidad, cree que deberían integrarse al perfil de egreso de las carreras?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué saberes previos, necesarios para abordar el área de su especialidad, generan habitualmente dificultades a los alumnos? (De la misma disciplina o de otras de fundamento)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. Si su cátedra pertenece al ciclo superior de la carrera:  
¿Cree necesario el conocimiento básico de idiomas extranjeros para el ejercicio profesional?  
En caso afirmativo ¿Cuáles considera imprescindibles?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



¿Qué conocimientos matemáticos de base y herramientas informáticas elementales cree necesario que los alumnos dominen ara abordar su área?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Cuáles son, a su juicio, los problemas clave existentes hoy en lña formación que brinda su área-disciplina en la o las carreras mencionadas, en el Departamento?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

6. ¿Qué estrategias estima Ud. Serían adecuadas y viables para reducir dichos problemas?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

7. ¿Qué otras consideraciones estima conveniente realizar a la actualización de los planes de estudio del Departamento?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **5.1.2. CUESTIONARIO DIRIGIDO A ESTUDIANTES AVANZADOS**

**Cuestionario dirigido a :**

- Estudiantes Avanzados**
- Docentes**
- Jóvenes Graduados**

*Marque con una cruz en el casillero de la opción que considere adecuada*

**¿Conoce los desafíos que implican para el Contador los fenómenos organizacionales generados por la globalización de la economía y las nuevas tecnologías?**

- Medianamente**
- Totalmente**
- No**

**¿Considera que su formación ha sido la adecuada para interactuar en el presente contexto?**

- Medianamente**
- Totalmente**
- No**

**¿Ha pensado en la posibilidad de continuar capacitándose para enfrentar esos desafíos?**

- A corto plazo**
- A mediano plazo**
- A largo plazo**
- No**

**¿Cuál debería ser la oferta de capacitación que considera tomar?**  
*(Enumere los temas por orden de importancia de mayor a menor)*

---

---

---

---

---

---



uba	1	1	1	2
uba	1	1	3	1
uba	1	1	1	1
uba	1	1	1	1
uba	1	1	2	1
uba	1	1	1	1
uba	1	1	1	1

uba	38		1	52	8	0
unlm	22		2	51	7	2
total	60		3	38	19	3

unlm	1	18	4	0
	2	21	1	0
	3	14	8	0

uba	1	34	4	0
	2	30	6	2
	3	24	11	3

	Medianamente	Totalmente	No
unlm	18	4	0
uba	34	4	0
1	52	8	0

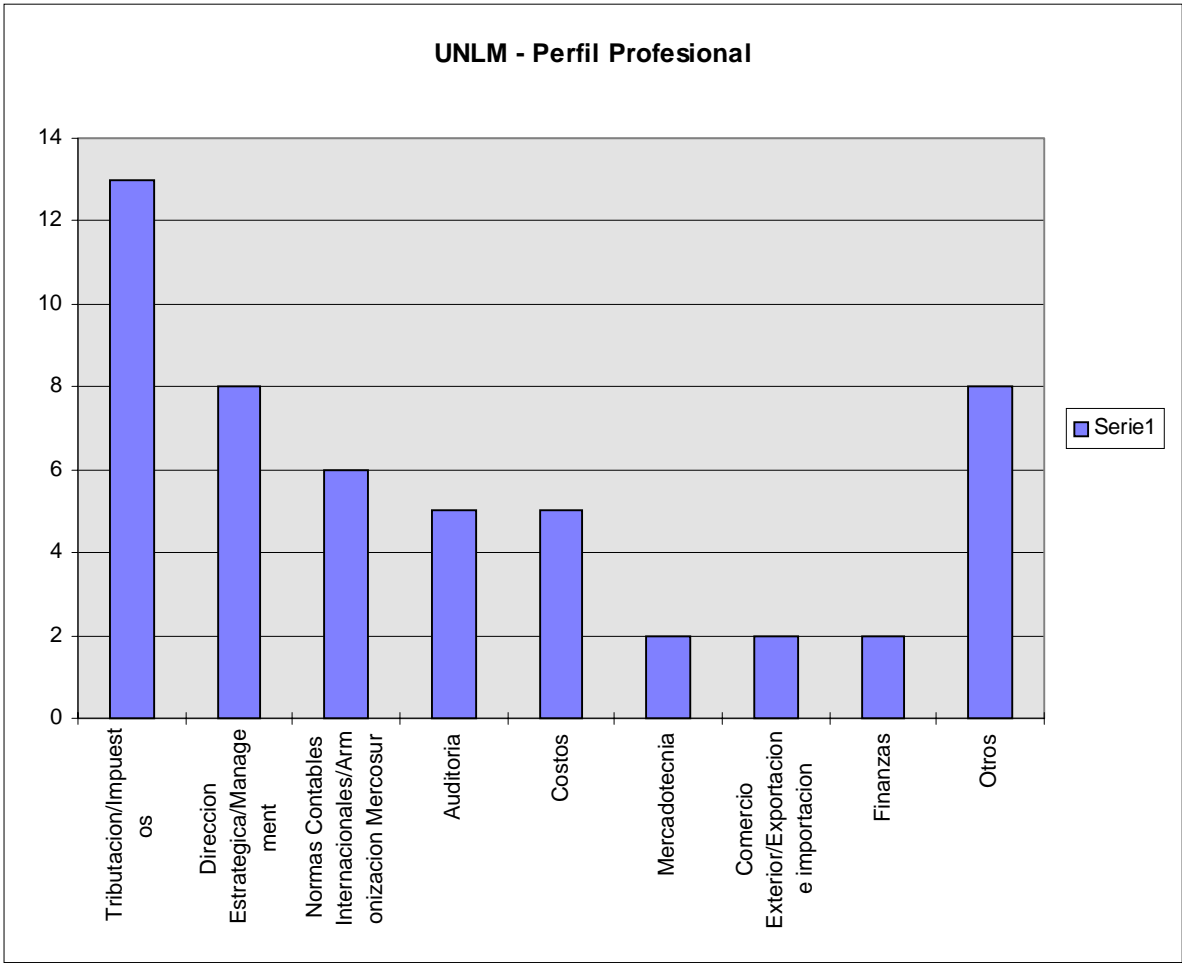
**Oferta de capacitacion considerada UNLM**

Postgrados	encuestados	% relativo
Tributacion/Impuestos	13	59,0909091
Direccion Estrategica/Management	8	36,3636364
Normas Contables Internacionales/Armonizacion Mercosur	6	27,2727273
Auditoria	5	22,7272727
Costos	5	22,7272727
Mercadotecnia	2	9,09090909
Comercio Exterior/Exportacion e importacion	2	9,09090909
Finanzas	2	9,09090909
Otros	8	36,3636364

Idiomas	
Ingles	3
Portugues	3

Otros	
Computacion	2

Economia	1	4,54545455
Relacion economia arg. y contexto	1	4,54545455
Transferencia de Precios	1	4,54545455
Analisis de Proyectos de Inversion	1	4,54545455
rrhh	1	4,54545455
empresas en crisis	1	4,54545455
Negociacion	1	4,54545455
Procedimientos	1	4,54545455



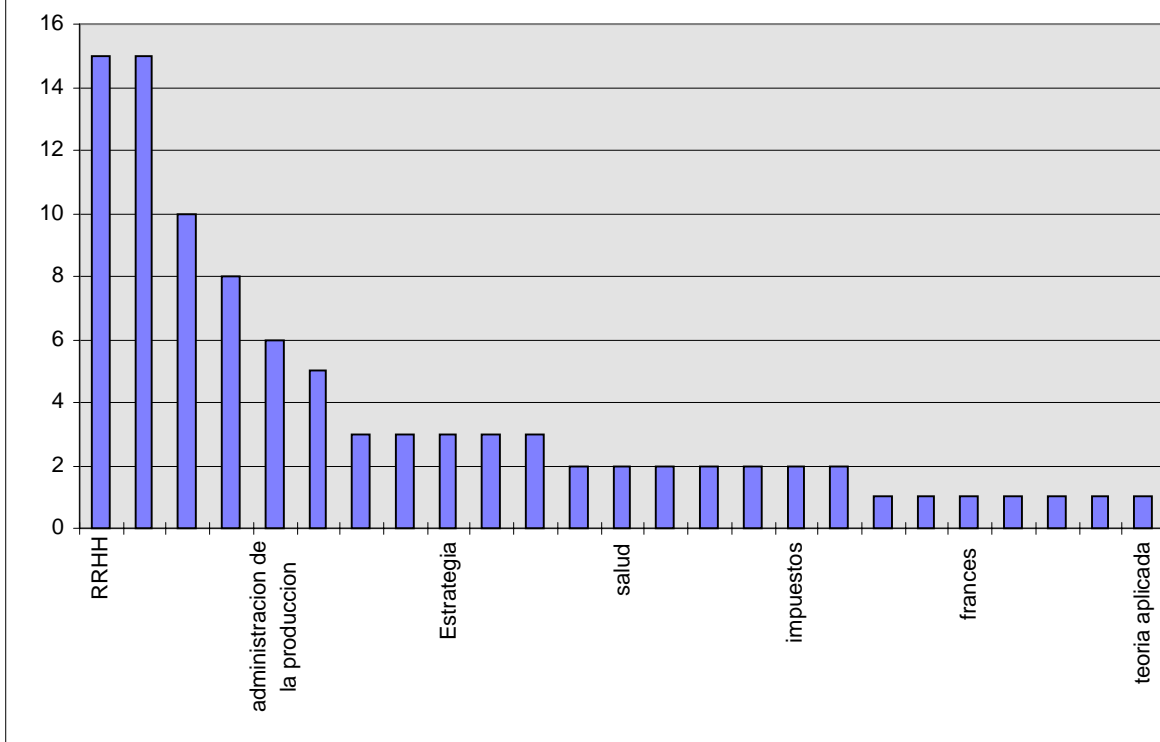
## UBA

### Oferta de Capacitación considerada

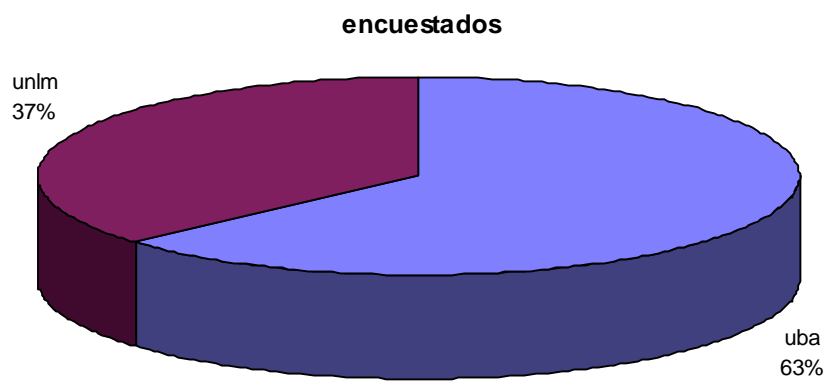
RRHH	15	39,4736842
marketing	15	39,4736842
tecnología informática y comercio electrónico	10	26,3157895
finanzas	8	21,0526316
administración de la producción	6	15,7894737
administración financiera	5	13,1578947
evaluación de proyectos de inversión	3	7,89473684
mba /en USA	3	7,89473684
Estrategia	3	7,89473684
Planeamiento	3	7,89473684
inglés	3	7,89473684
globalización	2	5,26315789
salud	2	5,26315789
gestión en pymes	2	5,26315789
administración pública	2	5,26315789
turismo	2	5,26315789
impuestos	2	5,26315789
contador	2	5,26315789
análisis de estados contables	1	2,63157895
estudios orientales	1	2,63157895
francés	1	2,63157895
publicidad	1	2,63157895
seguros	1	2,63157895
economía	1	2,63157895
teoría aplicada	1	2,63157895



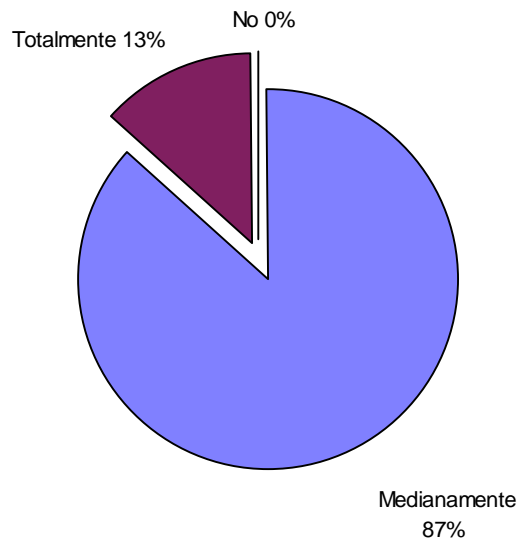
### UBA - Perfil Profesional



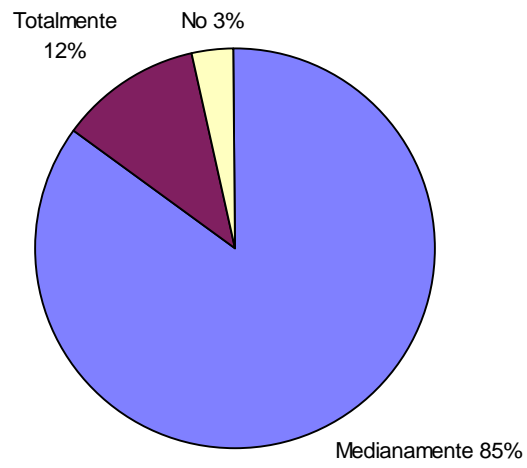
### 5.1.3.



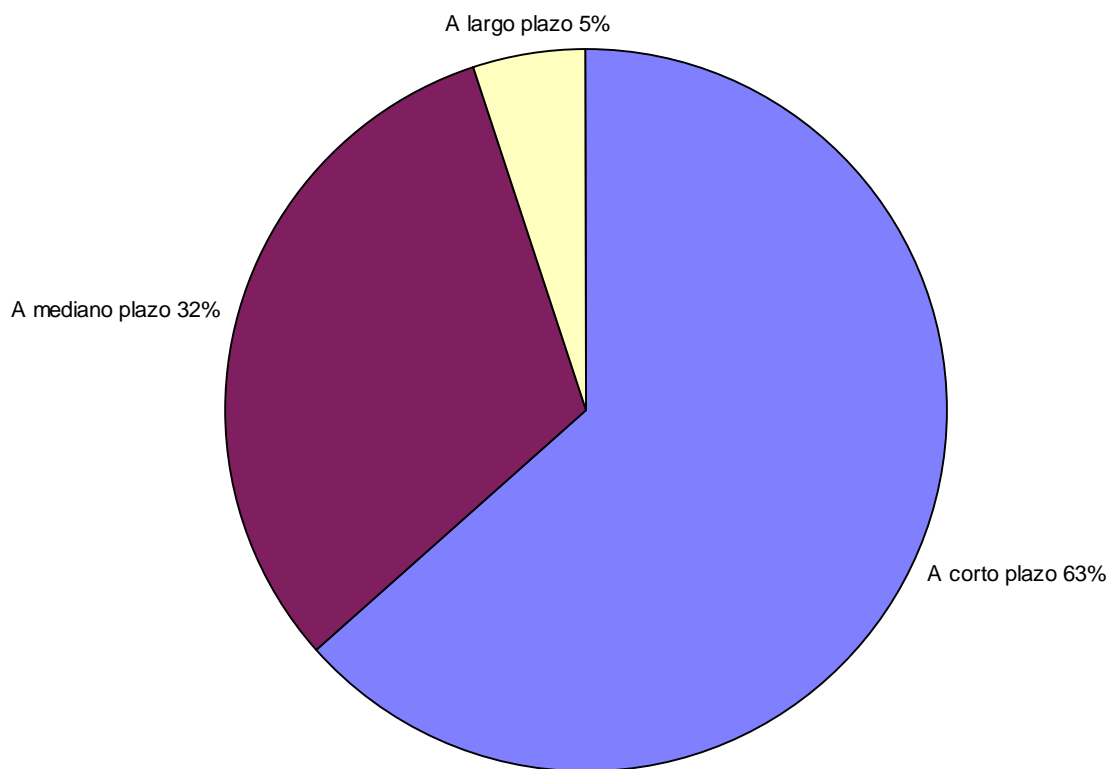
**Encuesta - ¿Conoce los desafíos que implican los fenómenos organizacionales generados por la globalización de la economía y las nuevas tecnologías?**



**Encuesta - ¿Considera que su formación ha sido la adecuada para interactuar en el presente contexto?**



**Encuesta - ¿Ha pensado en la posibilidad de continuar capacitándose  
esos desafíos?**



## 5.2. Entrevistas

### **5.2.1. ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESIONALES**

1. ¿Qué función cumple la información contable en un esquema de administración de negocios y gestión actualmente ?
2. ¿Cuáles son las necesidades actuales de capacitación del Contador Público en la administración de negocios y la gestión ?
3. ¿Qué nivel de conocimiento de las nuevas tecnologías informáticas necesita el Contador Público para interactuar adecuadamente en los fenómenos organizacionales ?
4. ¿Cómo se podría concretar la actualización del Contador Público en un contexto de cambio permanente ?
5. ¿Qué características debería presentar un sistema de educación continua para el Contador Público ?
6. ¿ Qué servicios profesionales debe ofrecer el Contador Público en el siglo XXI ?

## 5.2.2. Entrevista al Dr. Norberto G. Larocca

- 1.- La contabilidad cumple un relevante papel para la presentación de Estados Contables, para uso externo. El secreto esté en combinarla adecuadamente, con la utilización del PED, con información útil para la Gestión. No olvidemos que además de las variables macro que repercuten sobre la situación de las empresas, la deficiencia de la gestión es uno de los elementos que mayores quiebras producen. Debemos enfocar sobre el particular: Hacia una Contabilidad de Gestión.
- 2.- La capacitación actual del Contador debe enfocarse sobre la Gestión de los entes, actualizándolo en las técnicas más avanzadas con adaptación a la realidad argentina y a su interacción con los mercados de la región e internacionales, un adecuado marco de las variables económicas macro y micro, que le permitan involucrarse en planificación y administración estratégica, con la posibilidad de efectuar Análisis del tipo FODA, amplia formación en Sistemas y Tecnología de la Información, exigencia actual del manejo de idioma inglés y en lo posible portugués.
- 3.- El profesional contable debe tener en la actualidad, un amplio conocimiento de Sistemas y Tecnología de la Información, debiendo contar con dominio para el procesamiento de información administrativo-contable económica y financiera, así como la relacionada con lo tributario y la seguridad social, encontrándose preparado para manejar y asesorar sobre diseño, implementación y reingeniería de programas de información patrimonial, económica y financiera, no solamente a nivel de contabilidad general, sino asociado a herramientas de gestión, que permitan una adecuada Contabilidad Gerencial. No olvidar la importancia del cambio en las tareas a través de lo que involucra INTERNET Y LA PROFESIÓN CONTABLE.
- 4.- En un contexto de cambio permanente, los organismos profesionales deben hacer énfasis en la Actualización Contable Profesional, otorgando créditos que serán potencialmente necesarios para el caso que se implemente la acreditación y habilitación del ejercicio de la profesión, obligando indefectiblemente al recurso permanente que se propicia y plantea en 5.



5.- Las Especializaciones, Maestrías y Doctorados, deben estar a cargo de Universidades Públicas y Privadas. Mientras que la Actualización Profesional Continua, debe hacerse a través de los Consejos Profesionales, la FACFCE o a nivel de Colegios de Graduados en Ciencias Económicas, por tratarse de organismos en contacto directo con el desarrollo de la profesión, con sus intereses y su problemática.

La Actualización Profesional Continua deberá abarcar a todos los profesionales que ejerzan la profesión libre o actuar en relación de dependencia pública o privada.

Ademas de la formación a cargo de los Consejos y Colegios, existe en la Argentina el SISTEMA NACIONAL DE ACTUALIZACION PROFESIONAL CONTINUA, a cargo de la F.A.C.P.C.E..

6. - Los Servicios a ser ofrecidos se encuentran en un constante replanteo, no solo por la diversidad de los mismos, sino por las nuevas alternativas que van surgiendo en los mercados, tanto por el fenómeno de globalización, como por la evolución tecnológica. De todos modos, hay que representar a la profesión contable, como a la destinada al Subsistema de Información patrimonial, económica y financiera de los entes, emparentada con las transacciones y hechos que inciden en la dinámica de los entes, buscando siempre el mejoramiento de la gestión, como valor añadido, a los distintos aspectos en que se pueda intervenir, como producto de la prestación de los servicios profesionales.

### **5.2.3. Entrevista al Ing. Marcelo Estayno**

Vicedecano

Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas

Universidad Nacional de La Matanza.

19 de octubre de 2.000 - 18:30 hs - Despacho del Ingeniero Estayno.

Entrevistadora: Leticia Tomás quien entregó las preguntas consensuadas por el equipo al Ingeniero.

(Lo que sigue es la desgrabación en bruto)

Entre las preguntas que tenemos acá, una dice qué función cumple la información contable en un esquema de administración de negocios en la actualidad.

La información contable es una de las informaciones madre para la toma de decisiones; hoy en día la toma de decisión es uno de los aspectos fundamentales en los negocios. El core-business, el centro del negocio, como hoy en día lo llaman los expertos, esta dado básicamente por manejar bien la información.

La información, hoy en día se maneja en la mayoría de las organizaciones en base a los tableros de comando. Los tableros de comando son conjuntos de indicadores; estos indicadores tienen la características de que están vivos, de que van cambiando permanentemente; no sólo cambia el índice, sino que cambia el indicador. Y una de las características fundamentales es que en un momento un indicador importante fue el índice de inflación, ahora el indicador puede ser el de desocupación...sucesivamente va cambiando cada uno de ellos.

Yo creo que algo realmente importante es que la información contable en el esquema de administración es básicamente imprescindible, pero lo que ha cambiado en si es el manejo de la misma, su lectura; y yo creo que hoy en día no hay un buen management si no hay un buen manejo de esta información. Es fundamental en la gestión, pero con esa información hay que hacer a posteriori una toma de decisión rápida y esto, en definitiva, nos lleva a la pregunta dos: cuál es la necesidad de capacitación del contador en la administración de negocios y en la gestión.

Yo creo que hoy en día, al igual que los ingenieros, al igual *que* diversas profesiones, los contadores están requiriendo skills, como dicen los americanos, habilidades diferentes; como por ejemplo; los contadores tienen que adquirir habilidades en tecnología y habilidades en el manejo del recurso humano. Son dos habilidades fundamentales: no se aprende a ser líder, pero se aprende liderazgo, no se aprende a hablar pero se aprende a conducir una reunión; hay muchas cosas que se van aprendiendo, se aprende lo que sería básicamente el manejo de proyectos, el project management. el contador debe aprender la ingeniería del proyecto; porque el contador tiene, como profesional de corte universalista en que se va convirtiendo esta situación. que interactuar permanentemente con otro conjunto; cada vez los profesionales tenemos que trabajar más en la cooperación y menos en la competencia; cada vez los profesionales nos Convertimos más en líderes de proyecto, en líderes de equipos de trabajo. Y bueno. yo creo que hoy en día los contadores están atravesados verticalmente por su problemática a nivel particular, transversalmente, el conjunto de los contadores, como todos los profesionales, horizontalmente, por la política actual, por el mundo actual, en permanente cambio.

¿Que nivel de conocimiento de las nuevas tecnologías informáticas necesita el contador público para interactuar adecuadamente con los fenómenos organizacionales? Muy alto. porque todos necesitamos un nivel alto de conocimiento. El contador en la búsqueda de un nivel alto de tecnología en informática se puso a trabajar en la tecnología informática y muchos de los contadores y licenciados en administración se convirtieron en informáticos. Después, Con el tiempo, se dieron cuenta que ellos no habían nacido para esto y que había un espacio que estaba siendo ocupado. Se dieron cuenta que hay que aprender a ser usuarios altamente calificados y esto significa: personas que tienen un gran conocimiento de la tecnología para saber que le pueden exigir a la tecnología, para saber qué pueden pedir al profesional' para saber qué pueden aprovechar de ésta

Hay un libro de Herbert Simon que se llama "Computation pay off- que dice básicamente, basta de gastar plata en tecnología en intormática, si no sabemos que queremos ser realmente como organización y uno de los paridores de esta filosofía de las organizaciones es el contador,

El contador en sus múltiples roles que tiene, como hasta de confesor de las organizaciones, es como el "consigliere" de las organizaciones; el contador ocupa un lugar muy importante en la organización.

¿Cómo se podría concretar la actualización del contador público en un contexto de cambio permanente? Esa preocupación es permanente para todos los profesionales. Nosotros debemos estar atacando la formación en dos formas: de largo alcance y de corto alcance.

La de corto alcance, como una capacitación puntual, aprendiendo (...) esos pequeños cursos que haces vos, extemporáneos, que nos encerramos un par de días y aprendemos a manejar nuevas herramientas, nuevas habilidades, etc.; qué dijimos hoy: tratamiento de los recursos humanos...

y lo otro es el contador como formador en carrera de posgrado, con esa característica... yo admiro a los contadores que toman las ciencias económicas y la economía como una ciencia del comportamiento humano y no como una ciencia exacta porque le da una cosmovisión mucho más importante, está más comprometido en este proceso de hominización que se da.

¿Qué características debería presentar un sistema de educación continua para el contador público? La característica debe ser un sistema en el cual el contador vaya primero en un trabajo de perspectiva, o sea de mirar a qué tiene que ser respuesta, o sea abrir el paraguas antes de que llueva y ver el sol antes de que salga. El contador debe mirar a qué debe ser respuesta en un futuro casi como proféticamente y prepararse para eso. Tiene que gerenciar su carrera. El, diría Enrique Pichon Riviere, tiene que escribir su libreto, no se lo tienen que escribir los demás; eso es fundamental, y escribir su libreto, es decir, él es un actor en toda esta escena. Escribe su libreto pero aparte a ese libreto tiene que hacerlo concordar con el resto de los actores que van a estar en el escenario, que son el resto de los colegas profesionales, en esa vinculación exogámica que nos exige el mercado, porque la endogamia nos mataba para adentro

- Ya que hablamos de mercado; en artículos aparecidos últimamente, se estudiaba la tendencia en la matriculación de varias universidades hacia la licenciatura en administración en detrimento de la de contador. Coincidente con esta tendencia es la demanda de las empresas de licenciados en administración e incluso de ingenieros, para puestos que tradicionalmente estaban ocupados por contadores. Tenes la misma percepción y por qué la inclusión de ingenieros en la petición?

El tema es así. Por ejemplo en la Universidad de La Matanza este año la incorporación de ingenieros en informática fue de 645 (seiscientos

cuarenta y cinco), contador público 563 (quinientos sesenta y tres) y licenciados en administración 274 (doscientos setenta y cuatro). Una de las Características de por que sucede todo este cambio es porque al contador se lo ha dejado de ver como un generalista.

Se lo ve mas como un generalista, como un manejador de la toma de decisiones, como un manejador de equipos de trabajo, al licenciado en administración, al ingeniero industrial, y no tanto al contador. Se ha dejado de pensar en el contador como aquella persona que tiene la capacidad de poder ser la conducción de una organización, lo vinculan mas, lo encierran más con aspectos contables, con aspectos impositivos...como diciendo que el contador no se distraiga en todas las otras cosas, que se encargue de esto porque esto es lo que nos está apretando el zapato.

- Vos creés que es un aspecto positivo la especialización que tiene?

Hay varios aspectos. Uno es éste. Y otro que no lo ven como un generalista. Hay una suma, una policausalidad ¿e esta visión del contador.

- Algo mas que nos quieras aconsejar

No. no, simplemente que seria muy positivo en la Universidad de La Matanza, ver la forma en que las carreras de grado pueden tener materias en común.

Como están haciendo con Procesamiento de Datos? Como están haciendo con Procesamiento de Datos, no tan transversal, pero si por ejemplo: esta materia la puede tomar la gente de económicas y de ingeniería, algunos de ingeniería y algunos de económicas,

-Como el intercambio de créditos que se hace en carreras en otros lugares Eso va a formar parte de aprender de la cooperación y no de la competencia.

-Y que coincide con esa necesidad que vos decias de "gerenciar su propia carrera", de darle un sesgo desde el momento en que está estudiando, porque a lo mejor pueden ser vocaciones escondidas, que no se intuían precisamente porque no habías tenido la posibilidad de ponerte en contacto con ellas. Esta es una Idea muy interesante.

Y si no, el tema es de "compartir la misma aula, la misma problemática con gente de otra profesión... a la gente le abre la cabeza.

-Y eso seria muy bueno entre informática y ciencias económicas, porque además son los llamados a colaborar.

seguro.