

XLVI Jornadas Universitarias de Contabilidad

Contabilidad Ambiental: midiendo el impacto, construyendo un futuro

5, 6 y 7 de noviembre de 2025

Universidad Nacional de Mar del Plata

AREA: Pedagógica y de Investigación

EJE TEMATICO Nº 2.1.1: Estrategias de articulación entre la educación secundaria y la universidad en la formación contable

TITULO DEL TRABAJO: Articulación Ágil: Liderazgo Contable y Valor diferencial en la era Digital.

AUTORA: Sabio, Ana Laura¹.

Mail de contacto: analaurasabio2@yahoo.com.ar // estudiotaxationcp@gmail.com

PREMIO AL QUE ASPIRA: Premio JERARQUÍA ÁREA PEDAGÓGICA Y DE INVESTIGACIÓN – HÉCTOR BÉRTORA

Buenos Aires, noviembre 2025

¹ Universidad de Palermo, Facultad de Negocios

Resumen

Este trabajo de investigación explora las estrategias pedagógicas para fortalecer la transición de estudiantes del nivel secundario a las carreras de Ciencias Económicas, con un foco particular en la formación del Contador Público. El estudio surge del diagnóstico de una brecha evidente entre los conocimientos adquiridos en la escuela media, las expectativas de los estudiantes y las demandas de un ejercicio profesional en constante transformación, desafiado por los acelerados cambios coyunturales y apalancado por la tecnología.

El objetivo es proponer un modelo de integración educativa que trascienda la mera transferencia de conocimientos técnicos. La metodología se basa en una investigación-acción, analizando las experiencias pedagógicas desarrolladas a través de talleres y seminarios para profesionales y estudiantes, con el fin de identificar las mejores prácticas que fomentan un perfil profesional holístico, inculcando desde el hacer y el saber, sobre todo desde la puesta en acción de la teoría y de la colaboración entre profesores y alumnos desde lo empírico.

Las principales conclusiones esperadas se centran en la necesidad de incorporar al currículo académico el desarrollo de competencias transversales, como el pensamiento crítico, la autonomía y la capacidad de adaptación, esenciales para el "profesional aumentado" por la digitalización y la ciencia aplicada. Se propone que la articulación entre niveles educativos no es solo un problema de contenido, sino de mentalidad, donde la tecnología actúa como catalizador del cambio y las habilidades humanas se convierten en el principal activo. Por lo expuesto, esta investigación busca ser motor de encuentro entre problemas y soluciones, de la mano del conocimiento, pero sobre todo impulsando a los jóvenes en el cambio de mentalidad positivo y con propósito de vida.

La manera de transmitir sobre bases científicas y teóricas deben estar respaldadas por un marco empírico siendo que el **70% del aprendizaje se consolida en la práctica** y en el ejercicio (ejercicio profesional del contador en este caso). Esto está directamente relacionado con el "70-20-10 Model" desarrollado por el Center for Creative Leadership (CCL). En este sentido los alumnos no deben ser un "depósito" de contenidos sino que el desafío del educador es transformarse en generadores y formadores de criterio, atraer a las nuevas generaciones a las carreras tradicionales desde la innovación e inculcar que los aprendizajes son más que los respaldos científicos y que la bibliografía debe ser un camino conductual hacia una formación y entrenamiento de

actitud emprendedora con la que cada uno será capaz de incorporar y aplicar la ciencia para el servicio de la comunidad.

Palabras Clave

- Educación Profesional
 - Articulación Educación-Trabajo
 - Desarrollo Profesional
 - Tecnología de la Educación
 - Gestión del Cambio
 - Habilidades Profesionales
-

1. Introducción

El presente trabajo aborda la problemática de la transición educativa y profesional en el ámbito de las Ciencias Económicas, un campo que enfrenta una disrupción sin precedentes, sobre todo porque los adolescentes están expuestos a una cantidad inmensa de información continua a la cual acceden desde las redes sociales.

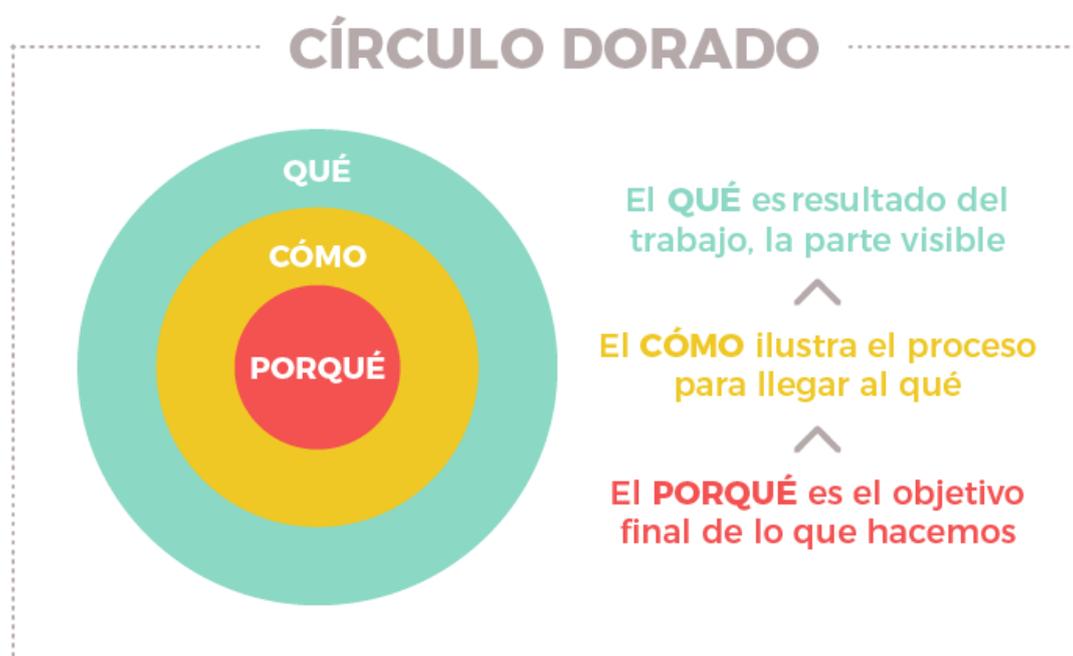
Siguiendo este eje es que la diversidad y las opciones que ofrece la digitalización son tantas que encontrar o encender la vocación y la pasión por una profesión puede parecer casi imposible. Pero lejos de demonizar la digitalización, debemos comprender que es nuestra aliada y de ella catapultar la forma en que vemos y vivimos nuestra profesión.

A lo largo de la historia, la profesión de contador ha evolucionado, pero los últimos años fue exponencial y aún más marcados por la inteligencia artificial y la automatización, entonces exigen una redefinición urgente del perfil del profesional y creo que hay que cultivarlo desde los eslabones cada vez menores, es decir primero llegar a los colegas, siguiendo por los universitarios, y acoger a los estudiantes de nivel medio, y en algún punto, incentivar a los mas pequeños con talleres didácticos de temáticas económico financieras.

En este sentido es que existen varios programas aplicados respecto a educación financiera en los colegios y en diferentes instituciones de educación secundaria, pero no termina siendo suficiente si volvemos a caer en la simple dación de contenido teórico. Para avanzar en la solución, no solo debemos ser dadores de información, sino que debemos escuchar con empatía las necesidades y demandas de los alumnos

y guiarlos a encontrar las respuestas para encontrar su vocación, su camino y su profesión. Es encontrar el puente que atraiga a los jóvenes a seguir estudiando y formándose, con el desafío de ser impulsores de cambio y no solo adaptarse a él.

Entendiendo esto, podemos pasar a desarrollar talleres y prácticas profesionales donde los alumnos comprendan cómo será el desempeño y el desarrollo de la persona en la etapa universitaria y profesional. El rol del educador pasa a ser esencial pero no desde el protagonismo sino siendo conductor del alumno hacia la construcción de su propio perfil vocacional y profesional. Ayudando a encontrar su potencial, su propósito y liderazgo, esto podemos observarlo desde la teoría de Sinek del Círculo de Oro que es fundamental en el ámbito del liderazgo y el marketing. Este modelo ha sido adoptado por profesionales de diversas áreas para construir marcas fuertes, motivar equipos y comunicar de manera más efectiva. Entonces llevándolo al ámbito escolar nivel secundario, entendiendo el momento de adolecer, su psicología, su atracción por la imagen y las redes sociales, hoy es indispensable generar esa atracción a través de herramientas de liderazgo y comunicación que se centra en **el porqué, el cómo y el qué** de una organización, una marca o, en este caso, de una persona. Esta teoría sostiene que, mientras la mayoría de las empresas se comunican desde el exterior hacia el interior del círculo (empezando por el “qué”), los líderes y las organizaciones exitosas lo hacen al revés: desde el interior hacia el exterior, comenzando por “el porqué”.



2. Problema

El problema central de esta investigación se formula en torno a la desconexión existente entre la formación recibida en la educación secundaria y las demandas académicas y profesionales del presente.

Los estudiantes ingresan a la universidad con una visión de la contabilidad centrada en la técnica, sin un marco conceptual que les permita comprender el rol del profesional en un entorno complejo y cambiante. Esto se traduce en altas tasas de deserción y en un perfil de egreso que no siempre se alinea con las necesidades del mercado.

Otro de los problemas que nos interpela es “la resistencia al cambio”, con lo que debemos lidiar frente a un aula, organización, empresa, grupo de personas, etcétera, o mismo los directivos con el plantel de educadores, creo que allí está el desafío de cambio de mentalidad no solo por los estudiantes sino principalmente por los educadores y directivos y gobernantes, para que comprendan que el cambio debe realizarse desde los eslabones cada vez más jóvenes, porque de lo contrario resulta en una desconexión entre lo que deseamos como método educativo efectivo y lo que realmente se termina aplicando. Los cambios deben ser inculcados desde las altas esferas y colarse por todas las aristas de las organizaciones para cerrar la brecha de desconexión que existe los niveles educativos.

La desconexión entre la educación secundaria y las demandas académicas/profesionales de la actualidad es un problema central y sistémico. Sus consecuencias no son solo académicas, sino que impactan en la percepción de la profesión y en la trayectoria de vida del estudiante.

2.1. Desmotivación y Pérdida del Propósito

La principal consecuencia de esta brecha es la desconexión emocional del estudiante con la carrera. Cuando la formación inicial (secundaria) y los primeros años universitarios se centran en la memorización de contenidos (taylorismo educativo) sin mostrar la aplicación real, el alumno no logra encontrar el "Porqué" de lo que estudia (Sinek, 2009).

- **Enfriamiento Vocacional:** Los estudiantes ingresan con una idea vaga de la profesión y, al encontrarse con un plan de estudios que perciben como una acumulación abstracta de datos y normativas, experimentan un rápido enfriamiento de su interés vocacional. El conocimiento se vuelve un fin en sí mismo, y no una herramienta para el servicio o la resolución de problemas.

- Percepción de Monotonía: La contabilidad, que es en esencia una disciplina dinámica de toma de decisiones y asesoramiento, es percibida erróneamente como una labor "monótona y repetitiva" enfocada únicamente en la registración. Esto desalienta a las nuevas generaciones que buscan roles de liderazgo, creatividad y estrategia.

2.2. Alta Tasa de Deserción Temprana

La desconexión genera un "choque" entre la expectativa y la realidad académica, lo que se traduce en una de las más altas tasas de deserción en los primeros años de la carrera universitaria.

- Falta de Desarrollo de Habilidades No Cognitivas: La educación secundaria tradicional no prepara al estudiante para las demandas de autonomía, autogestión y pensamiento crítico que exige la universidad. Llegan sin saber cómo estudiar de manera profunda, gestionar su tiempo o enfrentar la frustración (Deci y Ryan, 2000).
- Brecha de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP): Los docentes universitarios a menudo asumen ciertos conocimientos previos que el alumno no ha consolidado (Vygotsky, 1978). Esta discrepancia en el punto de partida (la Realidad en el modelo GROW) crea una brecha imposible de salvar, llevando a la frustración, el bajo rendimiento y la decisión final de abandonar la carrera antes de tiempo.

2.3. Formación de un Perfil Profesional Incompleto

Incluso aquellos que logran graduarse sin adaptarse a la pedagogía del "aprendizaje profundo" terminan con un perfil que no se ajusta a las demandas del mercado moderno.

- Profesional "Suma" vs. "Multiplicador": El egresado se enfoca en el valor de conocimientos y habilidades adquiridas pero no logra desarrollar un factor multiplicador. Esto resulta en profesionales con un alto conocimiento técnico pero con baja capacidad de liderazgo, innovación y adaptación.
- Vulnerabilidad a la Automatización: Este perfil se vuelve altamente vulnerable a la tecnología, ya que solo puede realizar las tareas rutinarias que la IA está diseñada para automatizar. No han desarrollado las metacompetencias (adaptabilidad, inteligencia emocional) que los convertirían en el "profesional aumentado" estratégico y consultivo que el mercado necesita. La desconexión perpetúa la visión de un contador reactivo en lugar de uno proactivo.

Entonces ¿Cómo pueden las universidades, en colaboración con el nivel secundario, implementar un modelo pedagógico que promueva una transición exitosa hacia el perfil del "contador del futuro", preparado para la automatización y el liderazgo estratégico?

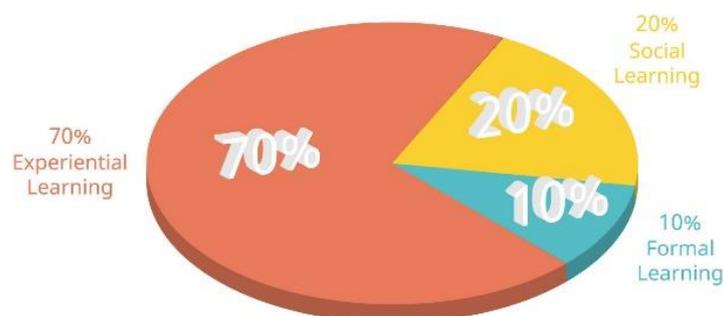
3. Estado del Arte

Para responder a la interrogante central de esta investigación —acerca de la implementación de un modelo pedagógico exitoso—, el Estado del Arte se configura como el soporte teórico indispensable, examinando las corrientes de pensamiento que justifican la solución a la desconexión formativa actual.

El análisis de la situación actual revela que la problemática de la formación profesional, frente a los desafíos de la automatización y la inteligencia artificial, no es un fenómeno local. Las investigaciones a nivel global destacan una transición fundamental en el ámbito educativo. Por un lado, investigaciones de instituciones de prestigio, como las de la Universidad de Harvard, subrayan la necesidad de transitar de una pedagogía basada en la memorización a un "aprendizaje profundo" que se centra en la indagación, la colaboración y la autonomía (Dewey, 1938; Flavell, 1979). Esta visión pedagógica, alineada con los principios del constructivismo de Lev Vygotsky, plantea que el rol del educador es comprender el conocimiento previo de los estudiantes para guiar su aprendizaje dentro de la Zona de Desarrollo Próximo. Sumado a la teoría de aprendizaje no lineal y la Paradoja del Tiempo es la esencia de la filosofía pragmática de la educación, donde el valor de una experiencia se mide por lo que se aprende de ella.

Motivar a esta transformación educativa está directamente vinculada a las nuevas demandas del mercado laboral. Especialistas en el futuro del trabajo como el Dr. Alejandro Melamed subrayan que el mercado laboral ya no valora únicamente el conocimiento técnico o los títulos, sino que prioriza el propósito personal y el desarrollo de habilidades blandas fundamentales para la adaptabilidad en un contexto de cambio constante.

Este enfoque se valida con el "Modelo 70-20-10" del Center for Creative Leadership (CCL), que respalda empíricamente que la mayor parte del aprendizaje (el 70%) se consolida en la experiencia práctica y el ejercicio profesional.



The 70-20-10 Model

En la próxima sección intento mostrar el fundamento científico del Aprendizaje Profundo de Harvard y el Constructivismo de Vygotsky, que validan la urgencia de abandonar la memorización y “taylorismo educativo” para fomentar el criterio y la autonomía. Simultáneamente, el análisis incorpora las metodologías de gestión de valor como Lean y Agile, que ofrecen el know-how práctico para implementar la flexibilidad y el feedback continuo en el aula y la capacitación de los docentes como Facilitadores/Coaches (Modelo GROW). Finalmente, se integran las tesis sobre el Futuro del Trabajo (Melamed, CCL), que demuestran empíricamente que el desarrollo de metacompetencias y el propósito personal son la clave para formar un contador “multiplicador” y líder, demostrando que la articulación eficaz ya posee un sólido respaldo teórico para su ejecución práctica.

4. Marco Teórico

El marco teórico de la investigación se construye sobre tres pilares fundamentales:

4.1 Pedagogía del "Aprendizaje Profundo": Basada en los trabajos de Project Zero de Harvard, modelo GROW y Metodología ágil, este concepto propone que la verdadera educación prepara a los estudiantes para pensar, cuestionar y crear.

4.2 Competencias del Futuro del Trabajo: Inspirado en las ideas del Dr. Melamed, este pilar reconoce que el valor del profesional ya no reside en lo que "sabe", sino en lo que "hace" con su conocimiento. El contador del futuro será un

"profesional aumentado" por la tecnología, pero liderado por su inteligencia emocional (Goleman).

4.3 Articulación como un Proceso Holístico: Más allá de la articulación curricular, la propuesta conceptualiza la transición como un proceso de acompañamiento personal, donde se promueve el desarrollo de la identidad profesional, la gestión de la carrera y el "liderazgo" de la propia vida. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard.

4.1 Pedagogía del "Aprendizaje Profundo" (Project Zero - Harvard)

El concepto de "aprendizaje profundo" no es una moda, sino un marco pedagógico sólidamente investigado por Project Zero, un centro de investigación de la Universidad de Harvard Graduate School of Education. Su objetivo es ir más allá de la simple adquisición de información para centrarse en cómo los estudiantes usan esa información para pensar, razonar y aplicar conocimientos en contextos nuevos y complejos. Este modelo se fundamenta en los siguientes principios:

- **Pensar como un profesional:** El "aprendizaje profundo" busca que los estudiantes no solo memoricen la teoría, sino que desarrollen la capacidad de "pensar como un contador". Esto implica aprender a cuestionar, a formular hipótesis, a analizar datos críticos y a resolver problemas que no tienen una única respuesta. Este enfoque transforma al alumno de un receptor pasivo a un agente activo de su propio aprendizaje. Esto se relaciona directamente con las metacompetencias como ventaja competitiva, en ese sentido se trabaja el pensamiento crítico, la creatividad, la resolución de problemas y la adaptabilidad como "metacompetencias" que los líderes del futuro ya están demandando. Estas habilidades no se aprenden en un libro, sino a través del aprendizaje profundo, de la experiencia práctica y de la reflexión. Es el "diferencial", lo que nos hace irremplazables frente a la automatización, gran impacto que tenemos que superar por la acelerada intrusión de la IA en nuestra cotidianeidad.
- **La indagación y la colaboración:** La metodología de fomentar la curiosidad. El educador se convierte en un facilitador que plantea preguntas en lugar de dar respuestas. El alumno, a través de la investigación y la colaboración con sus pares, encuentra sus propias soluciones, lo que consolida el aprendizaje de una manera más duradera y significativa. La idea central es que el

aprendizaje no es un acto pasivo de recibir información, sino un proceso activo y colaborativo de descubrimiento. En este sentido, la metodología del coaching nos enseña que el verdadero conocimiento se consolida cuando el alumno es el protagonista de su propio proceso de aprendizaje. Al plantear preguntas abiertas, como "¿qué se te ocurre con esta información?" o "¿cómo podrías aplicar esto en tu trabajo?", el educador no solo fomenta la curiosidad, sino que también promueve el pensamiento crítico y la resolución de problemas, habilidades que trascienden el contenido técnico. Este enfoque se ve respaldado por el Modelo GROW, que guía al alumno a través de un proceso estructurado para definir metas, analizar su realidad y generar opciones, así como por la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura, que destaca el papel crucial de la colaboración entre pares. Al asumir este rol de facilitador, el educador no solo comparte conocimiento, sino que también cultiva la autonomía y la responsabilidad del alumno, formando a profesionales capaces de encontrar sus propias soluciones y de adaptarse a un mundo en constante cambio.

- **Evaluación Continua y el Feedback del "Sprint"** en este punto, es interesante unir el proceso educativo con la metodología ágil. Este método con sus ciclos cortos e iterativos, ofrece un marco perfecto para modernizar la evaluación. En lugar de basar la calificación en una única evaluación final (como un examen final), se pueden implementar evaluaciones continuas que se alinean con los "sprints" del aprendizaje.

En el modelo ágil, el objetivo no es solo calificar, sino mejorar. Las evaluaciones intermedias se convierten en oportunidades para dar feedback constructivo y en tiempo real. Esto permite al alumno corregir el rumbo, ajustar su enfoque y aprender de sus errores antes de que sea demasiado tarde. Por ejemplo, en un proyecto grupal, el docente puede dar una mini-evaluación al final de cada "sprint" (fase del proyecto) sobre el progreso, la colaboración y los desafíos enfrentados, sin que esa nota sea definitiva.

4.2 Competencias del Futuro del Trabajo: Del Saber al Hacer

En la acertada búsqueda de la transformación educativa y del rol profesional en la era digital es crucial entender que el valor ya no reside en la mera posesión de conocimientos ("saber"), sino en su aplicación práctica y estratégica ("hacer").

Por eso bajo el concepto de "profesional aumentado" surge de la idea de que la tecnología, en lugar de reemplazar al ser humano, lo potencia. La inteligencia artificial (IA) no es un competidor, sino una herramienta de "aumento". Esto implica:

- **Automatización de lo operativo:** Conducir al empleo de la IA que se encargará de las tareas repetitivas y de bajo valor, como la carga de datos, la conciliación bancaria o la revisión de comprobantes. Esto libera al profesional del trabajo mecánico.
- **Enfoque en lo estratégico:** Formar criterio profesional. Al no tener que dedicar tiempo a las tareas rutinarias, el contador puede centrarse en lo que la máquina no puede hacer: el análisis profundo, la planificación estratégica y el asesoramiento integral al cliente. Se convierte en un consultor de negocios, un socio estratégico que interpreta los datos para generar valor.
- **Liderazgo por Inteligencia Emocional** El verdadero valor diferencial del "profesional aumentado" no está en su conocimiento técnico, sino en sus habilidades blandas, especialmente en la inteligencia emocional. Mientras la IA puede procesar números, no puede (aún) gestionar emociones, liderar equipos o negociar con clientes.
- **Gestión del cambio:** en todo organismo y grupo de personas, el principal obstáculo en la implementación de nuevas tecnologías es la resistencia al cambio. Un líder con inteligencia emocional es capaz de empatizar con su equipo, comunicar el "porqué" del cambio y gestionar la incertidumbre para que la transición sea fluida.
- **Empatía y asesoramiento:** El profesional del futuro construirá relaciones de confianza con sus clientes, comprendiendo no solo sus números, sino también sus metas y sus miedos. La inteligencia emocional le permite ir más allá del dato frío para ofrecer un servicio integral y humano.

La idea desde el aula es llegar a los alumnos desde la inteligencia emocional, haciendo atractiva la manera en que comunicamos todo lo que se puede hacer desde la profesión contable. Esto implica ser emisores optimistas, contando la versatilidad y el dinamismo que el conocimiento y las habilidades brindan, pero, sobre todo, trabajando la Actitud Emprendedora. Esta actitud es la que transforma al profesional de un ejecutor pasivo a un agente de valor y cambio, elevando su capacidad de liderar y adaptarse a contextos volátiles. Esta visión se resume conceptualmente en la ecuación:

➤ $V = (C + H) \times A$ (Valor = (Conocimiento + Habilidades) x Actitud)

Esta fórmula conceptualiza el valor total (V) que un profesional aporta al mercado, no como una simple suma de sus capacidades, sino como un producto exponencial de ellas. La Actitud Emprendedora (A) —entendida como la proactividad, la curiosidad constante, la resiliencia y la voluntad de mejorar— no es un atributo sumatorio, sino el factor multiplicador que eleva el impacto del capital técnico del individuo. Por ello, la inversión de tiempo en desarrollar las habilidades blandas y esta Actitud no es un "desperdicio," sino la única estrategia viable para garantizar un retorno del valor (V). Un profesional con un alto C y H pero una baja A (por ejemplo, alguien que se resiste a la tecnología o al cambio) verá su valor estancado o decreciente, pues su potencial no se multiplica. En cambio, un profesional con una Actitud Emprendedora y curiosa (alta A) tiene la capacidad de multiplicar el impacto de su conocimiento y sus habilidades, adaptándose y liderando cualquier desafío del futuro.

Por lo tanto, el paradigma de las competencias del futuro no se centra en una lucha contra la tecnología, sino en la integración inteligente de lo tecnológico con lo humano. Lo que no puede automatizarse debe humanizarse aun mas, por eso el profesional exitoso será aquel que utilice la IA para automatizar lo rutinario, lo operativo, y así, aumentar su valor agregado y profesionalismo dedicando su tiempo y talento a humanizar lo que no se puede automatizar: el liderazgo, la empatía y la creatividad.

4.3 Articulación Holística: Formando Líderes Adaptables

La articulación efectiva entre la educación secundaria y la universitaria debe trascender la mera revisión curricular para convertirse en un proceso de acompañamiento holístico. Este proceso se centra en el desarrollo de la identidad profesional, la gestión de la carrera y el "liderazgo" de la propia vida del estudiante, lo que valida el núcleo del Aprendizaje Profundo promovido por Harvard.

El objetivo final de esta articulación no es solo crear un contador con conocimientos técnicos, sino un profesional capaz de liderar el cambio en su entorno, lo que se respalda en la Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. Esta teoría establece que "un líder no nace, se hace (y se adapta)", argumentando que el liderazgo eficaz no reside en un estilo único y rígido, sino en la flexibilidad para adaptar el enfoque a las necesidades del equipo y a las circunstancias.

De manera análoga, el contador de la nueva era debe ser un líder situacional en su práctica:

- **Dominio Técnico vs. Adaptabilidad:** No basta con dominar la técnica (el "qué saber"); es imperativo saber "cómo ser" y "cómo actuar" en diferentes contextos. El contador debe saber cuándo aplicar sus habilidades de comunicación para negociar con un cliente, cuándo utilizar su inteligencia emocional para motivar a un equipo, o cuándo demostrar proactividad para impulsar una innovación tecnológica, dependiendo del desafío que enfrente.
- **Identidad Profesional:** Al enfocar la articulación en el desarrollo personal, se le enseña al alumno a liderar su propia trayectoria, a gestionar el tiempo como una inversión estratégica (Modelo GROW) y a buscar su Diferencial Profesional. Esto lo prepara para ser un profesional que no espera instrucciones, sino que toma la iniciativa.

Con el objetivo del "aprendizaje profundo" no es simplemente crear un profesional o futuro contador con conocimientos técnicos, sino un profesional capaz de liderar el cambio en su entorno. Aquí es donde la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el concepto de metacompetencias cobran total relevancia. Estas habilidades superiores (como la inteligencia emocional, la resiliencia y el pensamiento crítico) son el factor multiplicador (A) en la ecuación del valor profesional.

Al preparar a los futuros profesionales para ser líderes adaptables, creativos e integrales, la educación moderna les ofrece la clave para encontrar su valor único en un mercado en constante evolución, donde lo que no puede ser automatizado, debe ser humanizado. La articulación, por lo tanto, se convierte en el puente hacia el liderazgo personal y profesional.

En este sentido, la educación moderna no solo debe enseñar "qué saber" sino "cómo ser", preparando a los futuros profesionales para ser líderes adaptables, creativos e integrales, capaces de encontrar su valor único en un mercado en constante evolución.

5. Metodología

La metodología se enmarca en un enfoque cualitativo de investigación-acción, basada en mi experiencia como docente, consultora y mentora. Se analizan los contenidos y los resultados de los talleres y seminarios que he dictado, como los de PERFIL PROFESIONAL "Construir bases", "Construir valor", y "Construir cultura (+tecnología)", que son la base de mi investigación pedagógica.

5.1 Fuentes de Datos

Bibliografía, blogs, artículos, conferencias, material didáctico propio (PowerPoints, guías), observaciones en talleres con estudiantes y profesionales, y análisis de la evolución de las percepciones y valores de los participantes.

5.2 Observación

El enfoque de investigación-acción que aplique en aula en nivel posgrado en un taller brindado a través del Centro de Graduados UNLP puso en evidencia que durante las carreras de grado no se habla ni se trabaja sobre temas vinculados con soft skills (habilidades blandas) y que llegar con estas temáticas a eslabones más tempranos es el camino. En la materia que dicto en la carrera de grado de la UNIVERSIDAD DE PALERMO en la Facultad de Negocios en la Carrera de Contador Público cátedra de Seminario Profesional, pudimos llevar estos temas de practica y modalidad del ejercicio profesional al alumnado, donde la sorpresa no solo era en la temática sino en la metodología de estudio y evaluación. Diseñando un Taller intitulado "Construir perfil profesional" pude centrar los pilares fundamentales para el buen ejercicio profesional, saludable, sostenible, ético y rentable. El mismo encierra temáticas, siempre mejorables y dinámicas:

- Módulo 1: Construir Bases. Identificación de prejuicios sobre la profesión y la importancia del propósito.
- Módulo 2: Construir Imagen. La importancia de la comunicación y el branding personal en la profesión.
- Módulo 3: Construir Vínculos. Desarrollo de la cartera de clientes y la importancia del networking.
- Módulo 4: Construir Valor. Diferenciar entre precio y valor, y la importancia de la percepción del cliente.
- Módulo 5: Construir Cultura (+Tecnología). Abordaje del miedo a la tecnología y la redefinición del rol del contador.
- Módulo 6: Construir para Crecer. Habilidades de liderazgo y delegación para escalar la profesión.

Si bien el modelo demostró ser efectivo en estudiantes avanzados de grado, surgió la interrogante sobre la raíz del problema: la desconexión con el propósito y las habilidades blandas observada en el alumnado de la universidad debe tener su origen en etapas formativas previas. Es así que, buscando la génesis de esta brecha y el momento ideal para intervenir en la articulación, decidí llevar la investigación a la fuente. De este modo, al observar de cerca en colegios secundarios, participando en encuentros con alumnos de nivel medio de edades entre 15 y 18 años es donde podemos relevar material para poder avanzar en las estrategias de articulación entre la educación secundaria y la universidad en la formación contable.

Por ejemplo, una vez al año hay colegios que generan encuentros entre profesionales y alumnado para que entre ellos interactúen y los adultos puedan compartir cómo trabajan y a qué se dedican con sus profesiones.

Recientemente participé del Fórum de Métiers en el Liceo Jean Mermoz CABA, donde pude compartir e intercambiar inquietudes con los alumnos. Fue muy revelador darme cuenta que nosotros creemos que los adolescentes saben ciertas cosas, creemos que no saben otras, y en ese sentido, es donde destaco realmente la importancia de escuchar las necesidades del otro, tratar de comprender qué es lo que comprenden, y así elaborar un diagnóstico y posteriormente una respuesta y plan de acción. Esto se relaciona directamente con un principio fundamental de la educación: la necesidad de comprender el conocimiento previo y la perspectiva del otro para poder construir conocimiento nuevo de manera significativa. Esto se alinea con las siguientes teorías:

- Pedagogía de la Indagación (Inquiry-Based Learning): En lugar de que el educador transmita la información de forma unidireccional, esta metodología se centra en la formulación de preguntas, la investigación y la búsqueda de soluciones.
- Constructivismo y Zona de Desarrollo Próximo (ZDP): Propuesta por el psicólogo Lev Vygotsky, esta teoría sostiene que el aprendizaje es un proceso social en el que el conocimiento se construye activamente. La ZDP es la brecha entre lo que un estudiante puede hacer por sí mismo y lo que puede lograr con la ayuda de un adulto o un par más capacitado.

En el terreno escolar, hay adolescentes que saben bien cuál es la carrera que van a elegir, otros que simpatizan con ciertas materias, pero no saben qué elegir en ese ámbito, otros que saben qué materias no les agradan y con lo cual, por descarte, saben qué carreras no van a seguir. Pero hay un punto en común en sus cuestionamientos, y totalmente válido, y este es: el tiempo. La mayoría relata que no

quiere perder tiempo, es ahí donde desde nuestro saber y entender podemos dar rienda suelta a la ciencia, sabemos que el tiempo es dinero, que si lo pierden, en consecuencia, pierden dinero. Pero a la vez se genera la disyuntiva que si el tiempo destinado a probar carreras o mismo destinarlo a un viaje, puede ser considerado como inversión. Inversión en el sentido de que las personas se forman integralmente, como bien decía la famosa cita de Steve Jobs, "no puedes conectar los puntos mirando hacia adelante; solo puedes conectarlos mirando hacia atrás", es un principio clave del aprendizaje experiencial. Esta teoría, popularizada por educadores como David Kolb, argumenta que el conocimiento se crea a través de la transformación de la experiencia. No importa si la experiencia es académica, deportiva o artística; lo relevante es cómo se reflexiona sobre ella para formar un aprendizaje y eso que aprendemos nos forma en un todo, en un todo complejo que a la vez nos hace diferenciales. Es así que podemos transmitir a los alumnos que pueden ser más que el título que obtengan en la carrera de grado, que el desafío está en que ellos mismo hallen su DIFERENCIAL, y eso es no tener miedo a nuestros "lados flacos" sino saber que al detectar que somos buenos en algo podemos potenciarlo y al mismo tiempo, detectar que no somos tan buenos en otros aspectos nos ayuda a mejorarlo, con formación y trabajo continuo.

5.3 Análisis

En esta fase de análisis se transforma el aula en un "Laboratorio de Aprendizaje" donde, mediante la codificación cualitativa, examinamos los datos generados en los talleres. La misión es doble: diagnosticar la desconexión y medir la efectividad de la nueva metodología de enseñanza. Clasificamos las respuestas y el feedback de los participantes para identificar patrones sobre su percepción del rol profesional (el "contador tradicional" vs. el "contador aumentado"). Nuestro foco no está en la respuesta final, sino en el proceso, utilizando el coaching (las "preguntas poderosas") para evaluar si la metodología logra desarrollar el criterio y la autonomía. Finalmente, se documenta cómo la aplicación de principios Agile y Lean impacta directamente en el engagement (compromiso) de los alumnos, demostrando cómo se pasa de ver la profesión como "monótona" a una labor dinámica y estratégica.

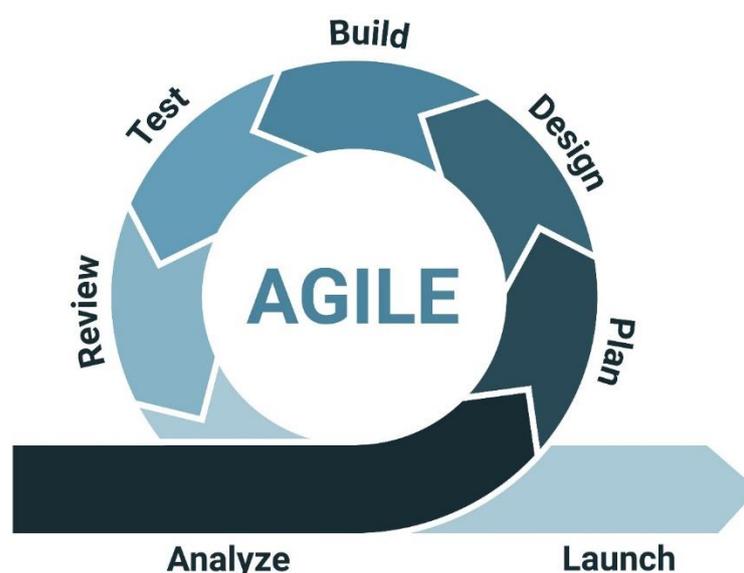
La relación entre las metodologías de la educación y el enfoque Agile se puede ver en varios puntos clave:

- Del Plan Rígido a la Adaptación Continua: La educación tradicional, al igual que los modelos de gestión antiguos, sigue un plan lineal y rígido. Se entrega un currículo de inicio a fin y se evalúa el resultado al final del ciclo. El método Agile (proveniente del desarrollo de software) se opone a esto. En lugar de un plan inmutable, propone ciclos de trabajo cortos e incrementales (llamados "sprints"), con evaluaciones constantes y ajustes sobre la marcha. En el aula, esto significa que, en lugar de un programa inamovible, se ajustan los contenidos según las necesidades de los alumnos (un "sprint" sería un módulo o unidad de estudio).
- Feedback Continuo como Guía de Aprendizaje: En la educación tradicional, el feedback es, a menudo, tardío y punitivo (una calificación final). La metodología Agile, por el contrario, integra el feedback constante y las retrospectivas al final de cada sprint. Esto permite que el equipo mejore continuamente.
- Rubricas de Desempeño: Para evaluar habilidades como el pensamiento crítico o la creatividad, se pueden usar rúbricas detalladas que definan los criterios de éxito de manera transparente. Esto va más allá de un "bien" o "mal" y le da al estudiante una guía clara sobre cómo puede mejorar.
- El "Producto Mínimo Viable" (MVP) del Conocimiento: Un concepto clave de Agile es el de "Producto Mínimo Viable" (MVP), que es una versión básica de un producto que tiene las funciones esenciales para ser lanzada al mercado. En la educación, esto se traduce en la idea de que los estudiantes no tienen que esperar a tener un título para generar valor.

Esta nueva propuesta educativa incentiva a que el docente asuma el rol de un **Scrum Master** (el facilitador en Agile), que guía a los alumnos, detecta sus bloqueos y les da feedback para que mejoren de manera continua, no solo al final del semestre. En cuanto a la etapa evaluativa, la principal fortaleza de la evaluación ágil es que permite medir aspectos que los exámenes tradicionales no pueden capturar, como las habilidades blandas y las metacompetencias. Podemos también recurrir a la autoevaluación y co-evaluación fomentando así la autonomía y la responsabilidad. Se puede pedir a los estudiantes que se autoevalúen y evalúen a sus compañeros en aspectos como la colaboración, la comunicación y la gestión del tiempo. Esto no solo los hace más conscientes de su propio desempeño, sino que también desarrolla su capacidad de dar y recibir feedback.

Esto se basa en la premisa de que el aprendizaje no es una acumulación pasiva de datos, sino un proceso activo y holístico que integra diversas experiencias. Esto se conoce como aprendizaje no lineal.

Es así como debemos entender como formadores que el transmitir empíricamente conocimiento es más que sólo dictar contenido, que exigir respuestas memorizadas, que las instancias evaluativas deben tener carácter innovador y donde podamos ver a las personas desenvolverse en la práctica, ya sea real o creada para tal fin, con el propósito claro de formar líderes de cara al futuro en materia contable, de gestión y organización.



6. Resultados Esperados

Este trabajo se presenta como una investigación en curso, utilizando mi propia experiencia pedagógica como estudio de caso para validar las hipótesis y proponer un modelo de articulación.

Se espera que la investigación demuestre que una intervención pedagógica centrada en el desarrollo de habilidades blandas y una visión estratégica del rol profesional puede tener un impacto significativo en la percepción de la carrera.

Se busca como resultado de aplicar este modelo (basado en el Método GROW) no solo se guíe el aprendizaje técnico, sino que también se fomenta el desarrollo del "diferencial profesional" del estudiante. El proceso se resume de la siguiente manera:

- G (Goals - Metas): El educador ayuda al alumno a definir sus metas de aprendizaje más allá del currículo. En lugar de preguntar "¿qué quieres aprender en esta clase?", la pregunta se enfoca en el propósito: "¿qué

habilidad o conocimiento te gustaría tener al final del semestre para ser un profesional más valioso y con un diferencial?"

- R (Reality - Realidad): Se genera un diagnóstico para entender el punto de partida del estudiante. El docente no asume que el alumno "sabe" o "no sabe", sino que indaga sobre su realidad: "¿qué ya sabes sobre este tema?", "¿qué experiencias previas has tenido?", o "¿qué desafíos estás enfrentando en este momento?". Esto permite identificar la Zona de Desarrollo Próximo de cada individuo, donde el aprendizaje es más efectivo.
- (Options - Opciones): El educador estimula la creatividad. En lugar de dar un único camino, fomenta que el alumno explore diversas opciones para alcanzar sus metas. La pregunta clave es: "¿qué ideas se te ocurren para resolver este problema?", o "¿qué recursos podrías usar para profundizar en este tema?". Esto nutre la actitud emprendedora y la capacidad de autogestión.
- W (Will - Voluntad/Plan de Acción): Finalmente, se define un plan de acción. El educador ayuda al estudiante a comprometerse con sus propios objetivos. La pregunta final es: "De todas las ideas que discutimos, ¿cuál es el primer paso que darás?", o "¿cuándo lo harás y cómo sabrás que tuviste éxito?". Este paso final empodera al alumno, consolidando el aprendizaje en una acción concreta que contribuye a su desarrollo profesional.

Al aplicar el Método GROW, no solo se enseña un tema, sino que también se entrena al alumno para que sea un líder y un profesional autónomo, capaz de trazar su propio camino y de "humanizar" su rol en un futuro cada vez más tecnológico.

Además, el objetivo es crear un entorno educativo más flexible, adaptativo y centrado en el alumno, en el propósito y en los valores, donde el aprendizaje se produce de manera continua y en ciclos cortos, con retroalimentación constante. Por eso se busca cambiar el modelo tradicional semejante al taylorismo basado en una currícula rígida, profesores que "depositan" información (separando el "saber" del "hacer") y estudiantes que memorizan y repiten, sin pensar en el propósito o la aplicación.

Al aplicar el Lean en la educación, se busca crear un proceso de aprendizaje más eficiente, flexible y centrado en las necesidades reales del alumno, eliminando las barreras que no le permiten alcanzar su máximo potencial. La filosofía **Lean** y sus principios se presentan como la antítesis del **taylorismo** y el **fordismo**. Mientras estos

últimos se basan en la rigidez, el control y la especialización extrema, Lean se centra en la flexibilidad, la adaptación y la valoración del capital humano.

- Crear valor desde la perspectiva del cliente: La principal pregunta en Lean es: "¿Qué es lo que el cliente realmente valora?". En la educación, esto significa que el valor no es simplemente la cantidad de información transmitida, sino la capacidad del alumno para usar ese conocimiento para resolver problemas.
- Identificar y eliminar desperdicios: El Lean se enfoca en detectar y eliminar todo aquello que no aporta valor. En un contexto educativo, los desperdicios pueden ser:
 - Tiempo de espera: descartar clases que no son productivas o planes de estudio desactualizados.
 - Procesos innecesarios: eliminar métodos de evaluación o tareas que no fortalecen el aprendizaje.
 - Sobreproducción: Enseñar más de lo que el alumno necesita en ese momento.
 - Mejora continua (Kaizen): El Lean no es una meta, sino un proceso. Implica una cultura de mejora constante, donde se evalúa continuamente lo que funciona y lo que no, para hacer ajustes pequeños pero significativos.

Esta investigación busca que alumno se convierte en el centro del proceso (el "cliente"). El educador es un facilitador que ayuda a eliminar los "desperdicios" del aprendizaje y promueve la mejora continua, incentivando la curiosidad y la capacidad de pensar y resolver problemas por sí mismo.

6.1 Síntesis de los Hallazgos: Solución a los Problemas Centrales

La propuesta metodológica, basada en el Aprendizaje Profundo (Harvard) e implementada a través de metodologías Lean y Agile, demuestra ser la respuesta directa a los problemas planteados:

- Respuesta a la Desmotivación y Pérdida del Propósito: La aplicación del Método GROW y las "preguntas poderosas" (coaching) en el aula combate el enfriamiento vocacional. Al centrarse en el "Porqué" (Sinek) y en el "liderazgo de la propia vida", la metodología convierte el contenido en un medio para alcanzar un propósito personal, erradicando la percepción de la profesión como una labor "monótona y repetitiva".

- Respuesta a la Alta Tasa de Deserción Temprana: La articulación holística convierte la transición en un proceso de acompañamiento personal. Esto reduce el "choque" inicial al utilizar el diagnóstico (Modelo GROW) para identificar la Zona de Desarrollo Próximo (Vygotsky) y guiar al estudiante de manera efectiva. Al fomentar la autonomía y la responsabilidad desde el inicio, se construyen las habilidades no cognitivas esenciales para la permanencia y el éxito universitario.
- Respuesta al Perfil Profesional Incompleto: El trabajo confirma que el valor profesional no es aditivo, sino multiplicativo: $V = (C + H) \times A$. La inversión de tiempo en desarrollar la Actitud Emprendedora (A) y la Inteligencia Emocional permite al egresado aplicar su conocimiento técnico como un factor multiplicador. Esto forma un profesional capaz de operar como un "contador aumentado" por la tecnología, liderado por su criterio y su Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard), haciéndolo irremplazable ante la automatización.

Los hallazgos al momento confirman que la solución no radica tanto en reformar el contenido técnico, sino en transformar la pedagogía para generar un profesional adaptativo y estratégico.

7. Conclusiones

La investigación ha abordado la desconexión sistémica entre la formación inicial y las demandas profesionales, cuyas consecuencias directas son la desmotivación, la alta tasa de deserción temprana y la formación de un perfil incompleto.

Los hallazgos sugieren que el futuro de la educación contable radica en un modelo de integración que abrace la tecnología, pero que priorice lo humano. La articulación entre el nivel secundario y la universidad debe ir más allá de los contenidos curriculares y enfocarse en una pedagogía que empodere a los estudiantes para que construyan una carrera alineada con su propósito. El rol del profesional contable del futuro es el de un líder que asume el cambio, se adapta y crea valor en un mundo incierto.

Este trabajo proporciona un estudio de caso concreto y reproducible que valida la efectividad de una intervención pedagógica con enfoque que priorice el engagement y la práctica. No solo valida el marco teórico existente (Vygotsky, Melamed, Modelo 70-20-10, Agile, LEAN, GROW), sino que proporciona un estudio de caso concreto, reproducible y empírico de una experiencia pedagógica para la articulación.

El hecho de haber esquematizado estas temáticas en talleres y conceptualizando el aula como un "Laboratorio de Aprendizaje", ofrece un modelo práctico de intervención basado en la Indagación (Coaching GROW), que puede ser adoptado por otras instituciones, otras carreras, y siempre dinámico y mejorable. También se busca demostrar que la articulación eficaz es un proceso holístico de acompañamiento personal que promueve el "liderazgo de la propia vida" del estudiante, logrando un *engagement* y una motivación intrínseca superior a la del modelo tradicional, reduciendo así las tasas de desmotivación y deserción temprana.

Considero que con innovación en la metodología de enseñanza y la incorporación de nuevas tecnologías en soft skills en los eslabones más iniciales de la educación universitaria y pre-universitaria, solo así la educación contable dejará de ser parte del problema y se convertirá en la solución estratégica que el futuro exige.

8. Referencias bibliográficas

- Melamed, A. (2017). *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro*. Planeta.
- Project Zero. (s.f.). *Deep Learning*. Harvard University.
- ResearchGate. (s.f.). *Estrategias de vinculación entre universidades y el nivel secundario: desafíos para articular en los inicios de la universidad*.
- Sabio, A. L. (2021). *Talleres de desarrollo profesional para contadores*. Centro de Graduados FCE UNLP. (Material de referencia interno).
- Sabio, A. L. (2022). *Seminario profesional*. UNIVERSIDAD DE PALERMO. (Material de referencia interno).
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.



- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Harvard University Press.
- Flavell, J. H. (1979). *Metacognition and Cognitive Monitoring: A New Area of Cognitive-Developmental Inquiry*. *American Psychologist*, 34(10), 906-911.
- Dewey, J. (1938). *Experience and Education*. Macmillan.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio.
- Sinek, S. (2017). *Find Your Why: A Practical Guide for Finding Purpose for You and Your Team*. Portfolio.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. Harper Perennial.
- Callahan, Raymond E. *Education and the Cult of Efficiency: A Study of the Social Forces That Have Shaped the Administration of the Public Schools* (1962)
- Michael W. *Ideología y currículo* (1979)
- Giroux, Henry A. *Teoría y resistencia en educación: Una pedagogía para la oposición* (1983)
- Freire, Paulo *Pedagogía del oprimido* (1970)