
CARTAS AL EDITOR: APORTES A LA DISCUSIÓN

DE PRODUCTOR DE INFORMACIÓN A INTÉRPRETE DE DECISIONES: EL PROFESIONAL EN COSTOS ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ANDREA ABRAMO¹

Estimado equipo editorial de la Revista Costos y Gestión:

Hay transformaciones que se anuncian con estridencia y otras que simplemente ocurren, casi sin permiso. La irrupción de la digitalización, la automatización, la inteligencia artificial y la analítica de datos en el ejercicio profesional pertenece a la segunda categoría: no llegó de golpe, pero ya está instalada, y sigue modificando las reglas con una velocidad que no espera.

Conviene detenerse en esa enumeración, porque estos fenómenos no son lo mismo, aunque suelen mencionarse como si lo fueran. Digitalizar es convertir procesos manuales en digitales: del legajo físico al sistema de gestión, del comprobante en papel al flujo documental integrado. Automatizar va un paso más allá: las tareas repetitivas se ejecutan solas, sin intervención humana en cada ciclo. La analítica de datos y el Business Intelligence transforman esa información acumulada en tableros, indicadores y modelos de soporte a decisiones. Y la inteligencia artificial incorpora la capacidad de aprender patrones, anticipar comportamientos y generar recomendaciones. Cada escalón amplía el anterior; ninguno lo reemplaza.

Lo que hoy genera mayor inquietud profesional es la IA generativa, que no solo analiza datos, sino que redacta informes, resume reuniones, explica desvíos, construye

¹ MBA, Chartered Controller Analyst (CCA), Especialista en Costos para la Gestión (con asistencia de IA).

escenarios y propone indicadores en lenguaje natural. Por primera vez, la tecnología parece acercarse a funciones históricamente asociadas al análisis profesional.

La tecnología procesa y el profesional interpreta

La IA generativa no interpreta la realidad: interpreta probabilidades sobre datos y lenguaje. Ese matiz lo cambia todo. Un modelo puede producir un análisis financieramente coherente, pero no necesariamente correcto para el contexto específico de una organización. Puede detectar correlaciones, pero no comprender las causalidades reales de un negocio. Puede construir un tablero impecable, pero no advertir que una decisión compromete la cultura organizacional, la estrategia comercial o el posicionamiento competitivo. Puede responder con rapidez, pero no asume responsabilidad por las consecuencias.

A eso se suman limitaciones que el profesional no puede ignorar: la IA depende de los datos con que fue entrenada, puede generar información incorrecta con apariencia de rigor, y carece de capacidad para percibir impactos reputacionales, relacionales o éticos. En costos y gestión, la decisión correcta con frecuencia no surge del dato óptimo, sino del equilibrio entre variables contradictorias: eficiencia versus calidad, reducción de costos versus experiencia del cliente, automatización versus clima organizacional. Ese balance sigue siendo profundamente humano.

La cadena de valor de la información no empieza en el algoritmo. Empieza en la definición correcta de qué medir, cómo clasificarlo y con qué propósito. Un dato mal categorizado, un inductor de costos mal elegido o una métrica desalineada del negocio real producirán resultados técnicamente impecables y equivocados para la toma de decisiones. El control de esa cadena es una responsabilidad humana y, específicamente, del profesional en costos.

Del cálculo al criterio: el valor que se desplaza

La transformación digital y tecnológica modifica el cómo trabajamos, pero no elimina el para qué ni el criterio con que trabajamos. Lo que sí desplaza, con consecuencias profundas, es el lugar donde reside el valor diferencial del profesional.

Muchas tareas que hasta hace poco generaban valor hoy son o serán commodity: elaborar reportes periódicos, resumir desvíos, automatizar conciliaciones, proyectar escenarios básicos, construir KPIs estándar. Esto alcanza a organizaciones de cualquier sector y tamaño. El especialista que antes dedicaba horas a esas tareas tiene ahora la oportunidad, y la obligación, de ocupar ese tiempo en preguntas de mayor densidad: por qué se comprimieron los márgenes en un segmento, qué supuestos de un modelo de precios ya no se sostienen, cómo una decisión de tercerización impacta la estructura de costos fijos a mediano plazo, por enunciar algunos ejemplos. Quien

no haga esa transición quedará expuesto a la obsolescencia, no por la tecnología, sino por no haber desarrollado a tiempo los nuevos skills que el contexto exige.

La automatización no redujo el trabajo, solo cambió su eje y foco. Y eso redefine el perfil: el especialista en costos evoluciona desde productor de información hacia arquitecto de decisiones e intérprete. En entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, el profesional debe aportar precisamente lo que la tecnología todavía no tiene: comprensión integral del negocio, lectura contextual y capacidad de priorización estratégica. La competencia real no será entre humanos e inteligencia artificial, sino entre profesionales que usan la tecnología con criterio y profesionales que siguen operando sin agregar la capa interpretativa que ningún sistema puede sustituir.

Asumir el nuevo lugar: un perfil con raíces técnicas y mirada estratégica

Asumir este nuevo lugar requiere ampliar competencias sin abandonar las de origen. El dominio técnico de los costos, es decir, sus métodos, sus lógicas, su vínculo con la contabilidad de gestión y con la toma de decisiones, sigue siendo el cimiento. Sobre ese cimiento hay que construir capacidad analítica, comprensión de los sistemas de información, lectura crítica de modelos de BI y, sobre todo, habilidad para traducir datos en argumentos que los tomadores de decisión puedan entender y usar.

El perfil que demanda el mercado es híbrido: técnicamente sólido, digitalmente alfabetizado y capaz de sostener conversaciones de negocio. No se trata de convertirse en programador ni en científico de datos, sino de entender los sistemas lo suficiente para cuestionarlos, validar sus resultados y detectar cuándo algo que parece correcto no lo es. Formular buenas preguntas, evaluar supuestos, anticipar consecuencias y gestionar la incertidumbre son competencias que ninguna herramienta reemplaza.

A esto se suma la dimensión ética. Los modelos de IA son entrenados con datos históricos que pueden contener sesgos, omisiones o distorsiones. Cuando sus resultados se aplican a decisiones con impacto real —por ejemplo, una definición de precios, una evaluación de rentabilidad de productos o de proveedores, o un dimensionamiento de la dotación—, alguien debe asumir la responsabilidad de validar que el criterio técnico no desplace el criterio ético y el deber de actuar con responsabilidad social. Ese alguien es el profesional.

La formación universitaria frente al desafío

Si el perfil profesional está cambiando, la formación universitaria no puede quedarse quieta. No se trata de añadir una materia de tecnología al final del plan de estudios. Se trata de repensar cómo se enseña a modelar costos, diseñar indicadores, construir argumentos para la dirección de una organización y tomar decisiones en condiciones de ambigüedad e información imperfecta.

Los futuros especialistas necesitan aprender a interactuar con bases de datos, interpretar tableros de control, comprender la lógica de integración de datos y evaluar la calidad de la información. Pero también necesitan desarrollar competencias que rara vez aparecen en los programas clásicos: comunicación ejecutiva, gestión del cambio, trabajo interdisciplinario y capacidad de influir sin autoridad jerárquica. La técnica y la tecnología son condiciones necesarias; la capacidad de liderar conversaciones de negocio es lo que las vuelve suficientes.

Y esa integración no debería ocurrir solo en los contenidos, sino en la metodología: casos reales con datos imperfectos, proyectos que articulen contabilidad de costos con sistemas de información, ejercicios donde la respuesta correcta depende del contexto. Esa es la formación que prepara para un entorno donde calcular bien es el punto de partida, no el destino.

El futuro lo escribimos nosotros

La transformación digital y tecnológica no implica únicamente automatizar tareas: implica redefinir cómo las organizaciones generan información, toman decisiones y crean valor. En ese proceso, la inteligencia artificial no es un fenómeno aislado, sino la expresión más reciente de un cambio que lleva años en marcha y que continuará redefiniendo el entorno profesional.

La tecnología no puede disfrazarse de contador, ni de controller, ni de especialista en costos. Puede asistirlos, potenciarlos y exigirles que evolucionen. Pero el sentido profesional, el que combina técnica, experiencia, contexto y juicio ético, seguirá siendo humano. El profesional del futuro probablemente no sea el que más cálculos haga, sino el que mejor integre criterio económico, pensamiento crítico, conocimiento del negocio, capacidades tecnológicas y liderazgo.

Interpretar seguirá siendo tan importante como calcular. En costos y gestión, interpretar significa comprender el negocio, leer el contexto, anticipar impactos y decidir con responsabilidad. Eso no lo hace ningún algoritmo.