

Título

El Proceso del Incidente: una técnica didáctica para la enseñanza de Costos.

Palabras Clave

Enseñanza, Costos, Técnicas, Didáctica, Métodos, Recursos.

Tema del Trabajo

Nuevas tendencias para la enseñanza universitaria de la disciplina Costos y Gestión.

Resumen

Existe un viejo dicho latino que reza "*Non schola sed vita discimus*" en español esto significa que uno no se prepara para la escuela sino para la vida. Con esta necesidad, como norte, de preparar a nuestros alumnos para la práctica profesional es que abordamos el análisis de distintas técnicas de enseñanza y particularizamos sobre el estudio de una de ellas, denominada "El Proceso del Incidente". Esta herramienta didáctica, creada por el fallecido Doctor Paul Pigors del Departamento de Economía del Instituto Tecnológico de Massachussets, se ha revelado para la práctica docente de los autores como una eficaz herramienta que se adecua a la realidad cotidiana de las aulas en las universidades donde actúan.

A lo largo del trabajo se explica la metodología y se desarrolla un caso práctico.

Si queremos que en nuestras aulas ocurran cosas distintas, debemos comprometernos con propiciar situaciones que las favorezcan.

La introducción de técnicas didácticas innovadoras y el fomento de una constante autoevaluación de nuestra actuación como docentes deberían impulsarnos en tal sentido.

Los Autores

El Proceso del Incidente: una técnica didáctica para la enseñanza de Costos.

El Propósito de la Educación es reemplazar una mente vacía por una abierta.

Malcolm Forbes, en *Forbes Magazine*
Coleccionista de Arte, autor y publicista (1919-1990)

La Educación es lo que sobrevive cuando lo que se ha aprendido se ha olvidado.

B. F. Skinner, en *New Scientist* 21 de Mayo de 1964
Psicólogo Estadounidense (1904-1990)

Al solo efecto de introducir el tema le invitamos a que considere cuántas de las actividades que usted elige para transmitir el conocimiento de la especialidad están orientadas a que en este proceso nuestros alumnos estén informados, cuántas están orientadas a que sepan lo que necesitan saber para aprobar la materia y cuántas están orientadas a que éstos, además de “saber,” fomenten una actitud crítica que los prepare para su, alarmantemente cercana, vida profesional...

El Docente Mediocre Habla!

El Docente Bueno Explica!

El Docente Superior Demuestra!

El Docente Excelente Inspira!

Autor desconocido

¿Es usted un profesor que habla, uno que explica bien, uno que demuestra o uno que inspira a sus alumnos...?

Evidentemente uno no es, ni ha sido siempre el mismo. Con el ejercicio de la profesión ha pasado por algunas de estas etapas, y aunque solo usted puede contestar en la privacidad de su intimidad en cuál se encuentra ahora, seguramente el proceso de reflexión que le proponemos le permitirá encontrar áreas en las que mejorar.

Históricamente en las aulas escuchamos que los alumnos nos piden que, desde nuestra especialidad, los preparemos para el ejercicio profesional y en términos más amplios nos dicen que quieren prepararse para la vida. Esta aspiración lleva implícita la idea de que no solo quieren entrenarse en cómo aprobar parciales sino que quieren apropiarse de las habilidades que les permitan interactuar en un mundo cada vez más complejo.

Como el proceso de aprendizaje está correlacionado con la calidad y orientación del proceso de enseñanza, y éste es el único factor que está en nuestro poder controlar ya que depende 100% de nosotros, es que, si queremos obtener resultados diferentes, debemos actuar de manera diferente.

Es decir, si queremos prepararlos para la vida (aunque reconocemos que puede parecer grandilocuente) debemos, en la medida de lo posible, reflejar las condiciones de esa realidad dentro del aula, ofreciéndoles instrumentalmente oportunidades para ejercitar y desarrollar el criterio profesional y las habilidades que les permitan construir conocimiento colectivo, la habilidad de llegar a comprensiones a través del diálogo y no solo de la discusión.

Recordemos que el Diálogo lleva implícito la noción del libre flujo de contenidos (el “Logos”) mientras que en la Discusión lo implícito es que alguno de los que discuten tiene la razón y

el otro no, alguien “Gana” y alguien “Pierde”. En realidad nadie gana, ya que el problema no queda zanjado y solo se logra un equilibrio momentáneo que se mantendrá hasta que el que “perdió” encuentre la manera de refutar y tomarse “venganza”. La discusión es el terreno de los personalismos, mientras que el diálogo es el terreno de los contenidos y los significados.

Técnicas didácticas que vienen en auxilio de nuestros intereses.

Existen múltiples técnicas didácticas orientadas a fomentar abordajes creativos y ambientes de trabajo donde el alumno pueda poner a trabajar su criterio y de esta manera fomentar su desarrollo. Cada una de ellas tiene una característica que la hace apropiada para un fin específico.

Entre estas técnicas podemos mencionar:

- Dinámica de grupos.
- Discusión de gabinete.
- Discusión en pequeños grupos.
- Dramatización.
- Método de casos.
- Entrevista colectiva.
- Estado Mayor.
- Exposición.
- Conferencia.
- Debate dirigido o discusión guiada.
- Foro.
- Grupo de discusión.
- Grupo de confrontación.
- Mesa redonda.
- Mesa redonda con interrogador.
- Panel.
- Proceso del Incidente.
- Promoción de ideas.
- Proyectos de visión futura.
- Role playing.
- Taller de trabajo.
- Técnica del riesgo.
- Técnica Phillips 66.
- Torbellino de ideas.

Es claro que cada técnica, al perseguir un propósito específico, debe ser utilizada en el contexto apropiado y para potenciar un objetivo didáctico. Mientras algunas de ellas son útiles para fomentar el pensamiento creativo aplicado a la resolución de problemas (torbellino de ideas), otras propenden a fomentar las habilidades de trabajo en equipo (dinámica de grupos). Otras son útiles cuando se busca orientar una conclusión a través de la participación parcial de los alumnos (debate dirigido).

Algunas requieren de una preparación extensa por parte de los alumnos, preparación ésta que debe ser previa a la clase en que se utilice; un buen ejemplo de ella es el Método de Caso (también conocido como el método Harvard). Este en particular requiere una base de experiencia de los participantes en la temática abordada para poder sacar mayor provecho del mismo.

Con esto queremos destacar que no todas estas técnicas sirven para todos los casos.

En esta oportunidad queremos referirnos a una en particular que nos ha dado en la práctica un excelente resultado. Es la conocida como “El Proceso del Incidente”.

El Proceso del Incidente, una técnica adecuada a nuestro contexto.

El Proceso Incidente es una técnica de grupos que reconoce al Doctor Paul Pigors como su autor, o al menos como su divulgador y especialista. El Doctor Pigors actuó hasta su fallecimiento en el Departamento de Economía del Massachusetts Institute of Technology.

¿En qué consiste el Proceso del incidente?

Esta técnica didáctica se define como un proceso continuo de aprendizaje a partir de casos que involucran a personas reales en situaciones reales, haciendo posible que los alumnos participantes en el ejercicio tengan la posibilidad de desarrollar sus habilidades por medio de la práctica de decisiones simuladas. De esta forma, se benefician con el aprendizaje de los errores que pudieran cometer sin el perjuicio de un daño mayor que al de su orgullo. Este no es un dato menor, ya que la realidad castiga fuertemente los errores reales y el mercado laboral difícilmente brinda segundas oportunidades.

Si bien el ámbito natural de esta técnica es el de cursos que tengan por alumnos a estudiantes universitarios, su aplicación ha sido ampliamente beneficiosa en cursos de postgrado y cursos “in company” donde los educandos y participantes cuentan con poco tiempo para la preparación previa del material que se requiere para el uso del método del caso.

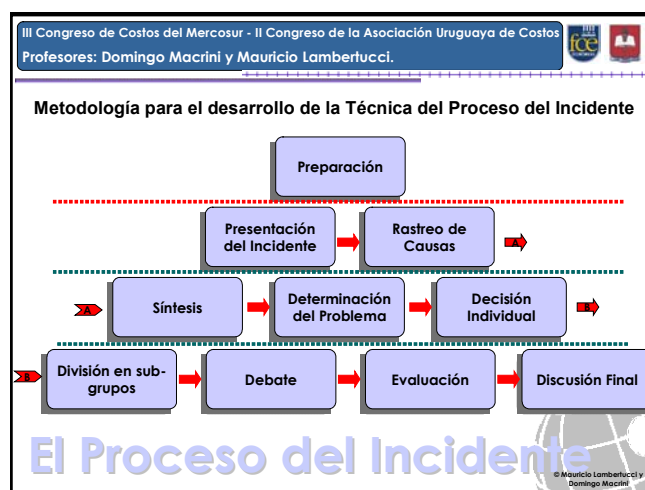
En una descripción preliminar del método podemos decir que esta es una técnica adecuada para un grupo de 15 a 20 personas pudiendo armarse varios grupos de discusión en cursos de más alumnos. No se recomienda para grupos menores a 10 alumnos ya que se limitan seriamente las posibilidades de generación de enfoques.

La técnica consiste en el análisis detallado de un hecho o incidente que se expone de una forma muy breve y objetiva puede exponerse verbalmente o a través de un impreso que distribuye el docente. El relato se efectúa hasta un punto donde el alumno deberá tomar una decisión. Como los alumnos no cuentan con todos los datos disponibles, estos efectuarán preguntas al docente para formular su análisis de la situación. Hay una etapa donde los alumnos arriban a una conclusión personal y otra donde la discuten en sub grupos. Allí verificarán como es que los otros arriban a conclusiones diferentes y podrán validar sus comprensiones.

Se requieren aproximadamente dos horas para su desarrollo, y la pericia del docente para el manejo de los tiempos parciales que esta técnica requiere.

Las etapas del Proceso del incidente:

A continuación presentaremos las etapas que requiere el desarrollo de esta técnica y luego veremos un caso práctico diseñado especialmente para ilustrarla:



Etapa de **Preparación**:

En esta etapa el docente debe elegir el "incidente" o problema que servirá de excusa para estudiar el tema de la clase. Es una etapa ex ante y a la que debe dedicarle su tiempo previendo que una vez desarrollado este incidente podrá ser usado en diferentes oportunidades. Aquí el Docente debe reunir toda la información relativa al incidente para poder responder a las preguntas que se le hagan. Deberá prepara un enunciado escrito con los datos básicos previendo dejar algunas "pistas" para que el alumno se oriente. También es importante que incluya información que nada tenga que ver con la resolución para que el alumno pueda ejercitar su criterio. Este enunciado es el que repartirá luego entre los miembros del grupo. Los datos adicionales que preparó no serán repartidos y servirán para contestar con coherencia las preguntas de los alumnos.

A partir de aquí, las siguientes etapas se desarrollan "en vivo"...

Etapa de **Presentar el "Incidente"** (Marco temporal: de 2 a 3 minutos).

Comenzamos por explicarle al grupo el propósito de la clase, las etapas y las "reglas del juego". El profesor procede a distribuir el material donde se describe sucintamente los antecedentes y el entorno del problema. Se presenta el incidente generando una situación donde es necesario tomar una decisión.

Reiteramos que el enunciado debe ser breve, de manera que pueda ser leído rápidamente, y contenga los suficientes "blancos" de información para que surjan una serie de preguntas en la mente de cada uno de los participantes.

Etapa de **Buscar las causas del hecho** (Marco temporal: de 30 a 35 minutos).

Como el enunciado resultará insuficiente para comprender el caso, los miembros pueden realizar todas las preguntas que deseen para obtener mayor información de parte del facilitador. Éste dispondrá de antemano de dicha información en la medida necesaria para resolver el problema. Las preguntas deben ser oportunas y correctas, ya que el conductor no hará observaciones sobre el valor de las preguntas, limitándose a contestarlas. Pedirá, además, que no se expresen opiniones, críticas, o manifestaciones que puedan influir sobre los demás.

Etapa de **Síntesis** (Marco temporal: 5 minutos). Uno de los alumnos resume para todo el grupo la información recogida durante el paso anterior.

Etapa de **Determinación del problema** (Marco temporal: de 10 a 15 minutos). El grupo de alumnos debe ahora tratar de interpretar cuál es el problema nodal, encontraremos aquí que en los alumnos tenderán al inicio a compartir obviedades, es necesario que estas sean rápidamente enunciadas para dar lugar a la elaboración de comprensiones de mayor significación o relevancia. En función de la información reunida, el Docente ayudará al grupo

a lograr una visión amplia del problema y de los aspectos, que han de ser tenidos en cuenta antes de que estos puedan resolver sobre un canal de acción.

Etapa de **Decisión individual** (Marco temporal: 5 minutos). Cada alumno y de manera individual escribirá en su cuaderno de notas la decisión que tomó respecto del incidente planteado.

Etapa de **División en sub-grupos** (Marco temporal: de 10 a 15 minutos). Cada uno de los alumnos lee su propia decisión. Una vez leídas todas las decisiones individuales, se procede a elegir cuál es la decisión que ha generado mayor consenso. Probablemente la elección se centrará en dos o tres de las proposiciones. En estos casos el Docente separará al grupo total en sub-grupos de acuerdo con las preferencias expresadas en la elección pública. Solicitará a cada sub-grupo que evalúe detalladamente los motivos que dan soporte a la decisión elegida, y que se designe un representante de cada grupo de opinión para que exponga luego la resolución final adoptada por el subgrupo. (En el caso de que la votación sea unánime hacia una de las decisiones propuestas, el Docente seguirá directamente con la Etapa de Evaluación.

Etapa de **Debate** (Marco temporal: de 10 a 15 minutos). Se reúne a los alumnos en su totalidad y los representantes de cada sub grupo exponen sus conclusiones. A continuación el Docente fomentará el debate general sobre las conclusiones expuestas, orientándolo en lo posible hacia el logro de un consenso general, probablemente sobre la base de una integración de puntos de vista. Se hará hincapié en aquellos conceptos que resulten comunes y consensuados.

Etapa de **Evaluación** (Marco temporal: de 10 a 15 minutos). La totalidad de los alumnos intercambiará ideas sobre las enseñanzas que ha dejado el caso estudiado. Aprovecharán para exponer cómo resolverían el caso en la vida real, de qué modo podría prevenirse, y cómo actuarían ante situaciones similares que pudieran presentarse.

Etapa de **Discusión final** (Marco temporal: 5 minutos). El propósito de la discusión final no es llegar a una conclusión única y “correcta”, sino que apunta a lograr una reflexión sobre la técnica o procedimiento empleado y sus ventajas para lograr los objetivos deseados.

Algunas Sugerencias prácticas:

- Es conveniente que el Docente del grupo tenga a la vista la estructura de los pasos de esta técnica y un reloj, con la intención de respetar los tiempos previstos y facilitar el buen desarrollo del proceso.
- Los alumnos deberían contar con calculadoras y los elementos adecuados (Libros y apuntes) para su consulta.
- Es ideal que se cuente con un lugar adecuado para el trabajo de los subgrupos, como así también con elementos de apoyo del estilo de un pizarrón, o un rotafolio, o una PC con monocañon para facilitar la comunicación de ideas y decisiones.

De la Teoría a la Práctica:

Ejemplo de aplicación del Proceso del Incidente, el caso del Licoretto.

ETAPA DE PRESENTAR EL INCIDENTE:

Material elaborado por el docente para ser entregado a los alumnos:

DESCRIPCION DEL INCIDENTE:

Don Macrinbertucci tiene un negocio con las características de una empresa unipersonal dedicada a venta de delicatessen ofreciendo embutidos, quesos, conservas, panes, vinos pateros, chocolates, alfajores, dulces y otras especialidades en un barrio de clase media alta de la ciudad.

En sus ratos libres, de forma artesanal y como hobby fabrica lemoncello, licor de naranjas y de menta.

Desde el inicio de este hobby le daba a probar a sus amigos y clientes más asiduos (unos profesores de costos de cierto Instituto profesional) los productos que elaboraba simplemente en carácter de atención y cortesía.

Dado el éxito de los comentarios respecto a la excelente calidad de ellos, le empezaron a pedir que se los vendiera, para consumo propio y para regalar a sus conocidos y clientes.

Así, y analizando que esta actividad crecía en volumen y empezaba a traer más “dinero” (¿ganancia?) que alguno de los productos que vendía en su local, decide ampliar la actividad en un mayor nivel de producción.

Durante la época en que elaboraba los licores frutales utilizaba los limones y naranjas que cultivaba en una casa de fin de semana de su propiedad. Utilizaba rayadores, peladores, coladores y filtros, etc. que su mujer tenía en la casa.

Efectuaba el proceso de fabricación en el patio de su casa y en una pieza que utilizaba para guardar cosas en desuso. Las botellas y damajuanas la obtenía de vinos que consumían sus clientes y que se las regalaban.

El único costo representativo era el alcohol de cereal que le compraba al proveedor de vinos pateros que se los cobraba a un valor muy bajo y el azúcar que compraba en el supermercado de la zona.

Al poco tiempo decide incrementar su producción significativamente pero ya con el objetivo de vender no solo los licores frutales sino también algunos otros como un licor de crema de whisky, o un licor al café.

Como el lugar para preparar y almacenar sus licores le quedaba chico se vio obligado a utilizar un local que alquilaba como garaje a un vecino.

Comenzó a comprar botellas especiales, etiquetas y corchos. En cuanto a los limones y las naranjas, como no le alcanzaba las que producía en sus propios árboles en su casa de fin de semana, se vio obligado a comprarlos en una quinta ecológica para evitar utilizar productos contaminados.

Decidió comprar máquinas rayadoras, filtros más grandes, y una máquina para esterilizar las botellas. Para fabricar otros licores además del alcohol de cereales, whisky, crema, café, etc.

Cuando debía embotellar los licores solicitaba ayuda a un vecino al cual le abonaba el día de trabajo de ocho horas.

A los dos meses nuestro emprendedor se siente incómodo porque a pesar de estar vendiendo mucho sus licores, encuentra que después de “hacer sus cuentas” no le deja la utilidad (dinero) que había esperado y que estas ocupaciones adicionales le quitan tiempo para atender como siempre su negocio habitual.

Uno de sus asiduos clientes el Dr. Pointuro, profesor de costos de reputado prestigio, aprovechando su visita habitual lo aborda y le pregunta si debe abandonar este negocio adicional...

Si Usted fuera el Dr Pointuro que le contestaría.....

ETAPA DE BUSCAR LAS CAUSAS DEL HECHO:

En esta etapa los alumnos formulan sus preguntas adicionales para poder estar en condiciones de dar una respuesta fundada, el docente contestará a demanda, sirviéndose para ello del material que preparó previamente y que se lista a continuación. Es importante destacar que el profesor no debe dar información que no le pregunten, dejando libradas las consultas al interés del alumnado.

Material elaborado por el docente para responder consultas de los alumnos

NO SE DISTRIBUYE A LOS ALUMNOS, solo se usa para contestar las preguntas con coherencia

**Entre otras preguntas seguramente el alumno le interrogará sobre:
(a modo de ejemplo desarrollamos algunas de ellas)**

- ¿Qué productos fabrica y en que cantidad?
Fabrica Lemoncello 150 botellas y Licor de Naranjas 120 botellas (valores mensuales), Licor de Café 60 botellas/mes y el Licor de crema de whisky 45 botellas/mes
- ¿Tamaño y variedad de las botellas?
Solo comercializa botellas de 250 cm³.
- ¿Cuál es el Precio de Venta de los productos?
Lemoncello: \$10.-
Naranja: \$10.-
Café: \$12.-
Crema de Whisky: \$15.-

Además seguramente nos formularán, entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son sus costos?
- ¿Qué elementos adquirió para este emprendimiento?
- ¿Cuándo paga de sueldos?
- ¿Cuánto cobraba por el alquiler que dejó de percibir?
- ¿Cómo paga a sus proveedores?
- ¿Cómo cobra lo que vende?
- ¿Cómo es el proceso de acumulación de costos?
- ¿Qué método usa para calcular sus resultados?
- ¿Tiene en cuenta el costo de oportunidad?
- ¿Entre que unidades de costeo distribuye sus costos indirectos?
- ¿Cuáles son los costos fijos y los variables?
- ¿Cuáles son las unidades de costeo?
- ¿Qué costos diferenciales e incrementales ha considerado entre la situación anterior y la actual?

ETAPA DE SINTESIS:

En esta etapa un alumno, a quien oportunamente se lo instruyó para que tome nota de las preguntas efectuadas y las respuestas provistas por el docente. Este alumno pasará en limpio esta información para que sirva como base común de conocimiento al grupo. Puede ir anotando en el pizarrón a medida que se efectúan.

ETAPA DE DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA:

Aquí el grupo empezará a definir su comprensión de las causas del problema. El Docente estará a disposición orientando la discusión.

En este caso concreto el Docente fomentará la consideración de los principales aspectos a considerar por el grupo antes de que puedan arribar a una conclusión final. Entre otros temas se sugieren los que siguen:

Temas:

- ¿Es apropiada elección de las Unidades de Costeo?
- ¿Es pertinente la distribución de costos fijos indirectos entre las unidades de costeo?
- ¿Están considerando los costos de oportunidad involucrados?
- ¿Están teniendo en cuenta los costos incrementales y diferenciales?
- ¿Han evaluado la incidencia de los costos financieros en la decisión económica?
- ¿El proceso de acumulación de costos utilizado, es el adecuado?

ETAPA DE DECISIÓN INDIVIDUAL:

Individualmente cada alumno escribirá su conclusión para luego poder compararla con la de los otros alumnos.

Por ejemplo algún alumno podrá opinar que Don Macrinbertucci definió erróneamente sus unidades de costeo y en consecuencia apropiaba mal los costos indirectos incidiendo desfavorablemente en el análisis de la utilidad.

Otro podrá concluir en que la incorrecta consideración de los costos de oportunidad muestran una utilidad inexistente y que todo el negocio tuvo problemas desde el inicio.

ETAPA DE DIVISIÓN EN SUB GRUPOS:

Con las conclusiones Individuales cada sub grupo debatirá internamente su pertinencia, se armarán grupos homogéneos de conclusiones para el debate en común.

ETAPA DE DEBATE:

Al grupo se lo divide en los grupos de opinión homogénea que se armaron en los subgrupos de la etapa anterior. Por cada grupo de opinión homogénea se designa un orador que es el encargado de representar la posición frente a las otras.

Por ejemplo:

El representante de un grupo defiende que el problema se originó principalmente por la incorrecta definición de las unidades de costeo y esto afecta todo análisis posterior.

Otro representante defiende que el problema central es que fueron indebidamente considerados los costos incrementales y diferenciales.

Y así....

En esta instancia el docente intentará generar un consenso entre las partes y tratará de llegar a una conclusión.

ETAPA DE EVALUACIÓN:

Se propone que el grupo comparta las enseñanzas que la consideración del caso abordado les ha dejado. Seguramente harán explícito que es importante la correcta determinación de las unidades de costeo. El como se distribuyen los costos indirectos. La importancia de efectuar un análisis diferencial de los costos e ingresos. La

importancia de la incidencia de los costos fijos específicos de la alternativa. El como afecta la inclusión de los costos financieros y de oportunidad en la decisión final.

ETAPA DE DISCUSIÓN FINAL:

Por ultimo los grupos reflexionan sobre su proceso, es decir, ¿Qué es lo que produjo dificultades y qué es lo que dio buenos resultados en el trabajo del grupo? ¿Cómo podrían haber sido evitadas esas dificultades y cómo se habrían logrado mejores resultados?

Conclusión: ¿Conclusión?...

Como expresáramos al comienzo de este trabajo, nuestra principal preocupación es preparar mejor a nuestros alumnos para la compleja realidad en que se verán inmersos. Hemos visto como el uso apropiado de las herramientas didácticas pertinentes abonan la consecución de este propósito.

Nuestra práctica docente nos ha demostrado que la técnica del Proceso del Incidente del Dr. Pigors resulta eficaz en tal sentido.

La aplicación de esta metodología en el desarrollo de casos concretos y reales vinculados con nuestra especialidad resulta eficiente en el entorno de una universidad donde sus alumnos están altamente ocupados, con obligaciones laborales que les impiden o limitan seriamente el tiempo de estudio fuera del aula.

Evidentemente no es la única metodología, tal como se listó al inicio de este paper. Esto nos compromete a seguir trabajando en la adecuación de esta y otras técnicas para lograr un mejor nivel en la formación de “nuestros futuros profesionales” en el convencimiento de que debemos legar mejores profesionales en la convicción de que:

Los alumnos DEBEN superar a sus maestros...

Los Autores

Referencias Bibliográficas:

- Argumedo, Manuel. "El currículo en la educación superior". 2002. Ed. Facultad de Ciencias Económicas UBA. Argentina.
- Barfield, Jesse y otros. "Contabilidad de Costos". 2004. Ed. Thomson. España.
- Battram, Arthur. "Navegar por la complejidad". 2001. Ed. Granica. Argentina.
- Blanchard, Ken y otros. "Trabajo en equipo". 2005. Ed. DEUSTO. España.
- Block, Peter. "Consultoría sin Fisuras". 1999. Ed. Granica. Argentina.
- Camillioni, Alicia y otros. "Programa de enseñanza y evaluación de los aprendizajes". 2003. Ed. Facultad de Ciencias Económicas UBA. Argentina.
- Davini, María Cristina. "Estrategias de Enseñanza y Aprendizaje". 1999. Ed. Facultad de Ciencias Económicas UBA. Argentina.
- Fainstein, Hector N.. "La Gestión de equipos eficaz". 1997. Ed. Macchi. Argentina.
- Giménez, Carlos. "Costos para no especialistas". 2006. Ed. La Ley. Argentina.
- Giménez, Carlos y otros. "Costos para Empresarios". 2003. Ed. Macchi. Argentina.
- Giménez, Carlos y otros. "Gestión y Costos, beneficio creciente y mejora continua". 2001. Ed. Macchi. Argentina.
- Gore, Ernesto y otros. "Una introducción a la formación en el trabajo". 2004. Fondo de cultura económica. Argentina.
- Hansen, Don y otros. "Administración de Costos, contabilidad y control". 2004. Ed. Thomson. España.
- Harvard Business Review. "Creatividad e innovación". 2000. Ed. DEUSTO SA. España.
- Horngren, Charles y otros. "Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial". 2002. Ed. Prentice Hall. España.
- Kaplan, Robert y otros. "Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión". 2000. Ed. Prentice Hall. España.
- Lambertucci, Mauricio y otros. "Contribución a la enseñanza de Costos: los modelos de simulación como herramienta didáctica integradora". 2003. VIII Congreso Internacional de Costos y I de AURCO. Uruguay.
- Marcum, Dave y otros. "Principios para tomar decisiones acertadas". 2005. Ed. Grupo Norma. Argentina.
- Mena, Marta y otros. "Enseñando en Ciencias Económicas". 2003. Ed. Facultad de Ciencias Económicas UBA. Argentina.
- Pigors, Paul y otro. "Pigors Incident Process of Case Study (The Instructional design library ; v. 29)". 1980. Educational Technology Pubis. Estados Unidos.
- Pigors, Paul y otro. "La Administración de Personal, un punto de vista y un método". 1960. Ed. Compañía Editorial Continental. México.
- Press, Eduardo. "Psicología de las Organizaciones". 2005. Ed. Macchi. Argentina.
- Simon, Herbert. "El Comportamiento Administrativo". 1984. Ed. Aguilar. Argentina.
- Steiner, Claude. "La educación emocional". 1998. Ed. Jaime Vergara Editor. España.