

3.



Photo by Pixabay: <https://www.pexels.com/photo/blue-green-and-orange-parrot-37833/>

Olarte, J. A. & Loaiza,  
J. A. (2020). *Controller*.  
Campo de acción  
emergente para el  
contador público en  
Colombia.  
*Criterio Libre*, 20(37),  
69-89  
ISSN 1900-0642  
ISSN elect. 2323-0886

*Controller*. Campo de acción  
emergente para el contador  
público en Colombia

Jairo Alberto Olarte Cabana  
Jaime Andrey Loaiza Franco



# CONTROLLER. CAMPO DE ACCIÓN EMERGENTE PARA EL CONTADOR PÚBLICO EN COLOMBIA\*

CONTROLLER. EMERGING FIELD OF ACTION FOR THE CPA IN  
COLOMBIA

CONTROLADOR. CAMPO DE ACÇÃO EMERGENTE PARA O  
CONTABILISTA AJURAMENTADO EM COLÔMBIA

CONTRÔLEUR. CHAMP D'ACTION ÉMERGENT POUR L'EXPERT-  
COMPTABLE EN COLOMBIE

JAIRO ALBERTO OLARTE CABANA<sup>†</sup>  
JAIME ANDREY LOAIZA FRANCO<sup>§</sup>

Fecha de recepción: 22 de noviembre de 2021

Fecha de aprobación: 29 de septiembre de 2022

## RESUMEN

Segunda década del siglo XXI, un escenario atípico por las tensiones suscitadas entre los actores sociales, políticos y económicos que conforman la *aldea global*. Bajo dicho entorno, profundizar en las organizaciones a partir de las prácticas que realiza el contador público es parte del objetivo de esta investigación; asimismo, identificar las oportunidades que este tiene en el ejercicio profesional del *controller*. Metodológicamente, este trabajo se desarrolló considerando el método deductivo, su tipo es no

\* El presente artículo, resultado de investigación derivada de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto *Diseño de un modelo de control organizacional, aplicable a pequeñas empresas de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia*, es un proyecto financiado por la Fundación Universitaria Compensar según acto administrativo 352020.

† Contador público, Universidad Cooperativa de Colombia, Campus Santa Marta, Colombia; magíster en Contabilidad, Universidad del Valle, Cali; profesor de tiempo completo, programa de Contaduría Pública, Fundación Universitaria Compensar, Sede Valle; miembro activo del Grupo de Estudios en Gestión Empresarial, EGE, Facultad de Contaduría y Finanzas Internacionales. [jalbertoolarte@ucompensar.edu.co](mailto:jalbertoolarte@ucompensar.edu.co) - ORCID: 0000-0002-9584-6599

§ Contador público, Universidad del Valle, Cali; especialista en Gestión Tributaria, Pontificia Universidad Javeriana, Cali; profesor de tiempo completo, programa de Contaduría Pública, Fundación Universitaria Compensar, Sede Valle; miembro activo del Grupo de Estudios en Gestión Empresarial, EGE, Facultad de Contaduría y Finanzas Internacionales. [jaloiza@ucompensar.edu.co](mailto:jaloiza@ucompensar.edu.co) - ORCID: 0000-0002-3118-0150

Criterio Libre N.º 37  
Bogotá (Colombia)  
Julio-Diciembre  
2022  
pp. 69-89  
ISSN 1900-0642  
ISSN electrónico  
2323-0886

experimental, con alcance descriptivo y uso de fuentes bibliográficas. Los resultados indican que el controller es un perfil que desarrolla una combinación de actividades a favor del control, la gestión estratégica y la creación de valor; por tal razón, se requieren competencias en el orden del saber (conceptuales), el ser (actitudinales) y el hacer (técnicas), para cumplir con las expectativas del rol de referencia; de la misma forma, se contó con suficientes argumentos para validar, cualitativamente, la oportunidad que el contador público tiene de incursionar en este nuevo campo de acción profesional, llegando a la conclusión de que esta es alta.

**PALABRAS CLAVE:**

campo de acción profesional; contador público; contaduría pública; controller.

**CLASIFICACIÓN JEL:**

M42.

**ABSTRACT**

The second decade of the 21st century, an atypical scenario due to the tensions between the social, political and economic actors that make up the global village. Under this environment, the objective of this research is to deepen in the organizations from the practices performed by the public accountant, as well as to identify the opportunities that this has in the professional practice of the controller. Methodologically, this work was developed considering the deductive method, its type is non-experimental, with descriptive scope and use of bibliographic sources. The results indicate that the controller is a profile that develops a mixture of activities in favor of control, strategic management and value creation, therefore, competencies in the order of knowing (conceptual), being (attitudinal) and doing (technical) are required to meet the expectations of the role of reference. In the same way, there were sufficient arguments to validate, qualitatively, the opportunity that the public accountant has to venture into this new field of professional action, concluding that this is high.

**Keywords:** controller; public accountant; public accounting; professional field of action.

**JEL Classification:** M42.

**RESUMO**

A segunda década do século XXI é um cenário atípico devido às tensões que surgiram entre os actores sociais, políticos e económicos

que constituem a aldeia global. Neste ambiente, parte do objectivo desta investigação é aprofundar as organizações com base nas práticas levadas a cabo pelo contabilista público; também, identificar as oportunidades que o contabilista público tem na prática profissional do controlador. No aspecto metodológico, este trabalho foi desenvolvido considerando o método dedutivo; o seu tipo é não experimental, com um âmbito descritivo e a utilização de fontes bibliográficas. Os resultados indicam que o controlador é um perfil que desenvolve uma combinação de actividades em favor do controlo, da gestão estratégica e da criação de valor; por esta razão, são necessárias competências na ordem de saber (conceptual), ser (attitudinal) e fazer (técnico) para satisfazer as expectativas do rol de referência; da mesma forma, houve argumentos suficientes para validar qualitativamente a oportunidade que o contabilista público tem de se aventurar neste novo campo de acção profissional, chegando à conclusão de que esta é elevada.

**Palavras-chave:** campo de acção profissional; contabilista público; contabilidade pública; controlador.

**Classificação JEL:** M42.

## RÉSUMÉ

La deuxième décennie du XXI<sup>e</sup> siècle est un scénario atypique en raison des tensions qui sont apparues entre les acteurs sociaux, politiques et économiques qui composent le village planétaire. Dans cet environnement, une partie de l'objectif de cette recherche est d'approfondir les organisations à partir des pratiques réalisées par l'expert-comptable; également, d'identifier les opportunités que l'expert-comptable a dans la pratique professionnelle du contrôleur. Dans l'aspect méthodologique, ce travail a été développé en considérant la méthode déductive; son type est non-expérimental, avec une portée descriptive et l'utilisation de sources bibliographiques. Les résultats indiquent que le contrôleur est un profil qui développe une combinaison d'activités en faveur du contrôle, de la gestion stratégique et de la création de valeur; pour cette raison, des compétences de l'ordre du savoir (conceptuel), de l'être (attitudinal) et du faire (technique) sont nécessaires pour répondre aux attentes du rôle de référence; de même, il y a eu suffisamment d'arguments pour valider qualitativement l'opportunité que l'expert-comptable a de s'aventurer dans ce nouveau champ d'action professionnelle, en arrivant à la conclusion que celle-ci est élevée.

**Mots clés:** champ d'action professionnel; comptabilité publique; contrôleur; expert-comptable.

**Classification JEL:** M42.

# 1. INTRODUCCIÓN

Entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA, por sus siglas en inglés), una de las principales características que definen las particularidades del entramado social en el siglo XXI; esto último pudiera ser entendido, entre otros elementos, como una consecuencia de la acelerada consolidación del proyecto moderno y sus expectativas de progreso material, hecho en el cual las dinámicas del libre mercado ostentan el combustible para la muy citada *revolución 4.0*, un término que sintetiza toda forma de producción que ha ampliado la racionalidad instrumental a las premisas de la transformación tecnológica y el desarrollo de otras formas de inteligencia, por ejemplo, las que resultan de la automatización, la robótica y la inteligencia artificial (Montecinos, 2021; Casalet, 2018). Esta revolución, joven en términos de su reconocimiento como hecho histórico, pero avasallante en los factores que transformaron ágilmente la realidad contemporánea, constituye el marco a través del cual se puede comprender la emergencia de nuevas formas de mundo y en este caso, diversos campos de acción para profesionales como el contador público en Colombia.

Teniendo en cuenta el contexto planteado, decenas de publicaciones científicas han apostado por exponer en sus resultados características de la profesión del contador público, acción que más que repentina, constituye la evidencia de un saber que por trayectoria y pertinencia se renueva y robustece con nuevos roles y alcances para impactar la sociedad, esto a través de las posibilidades que ofrece el sistema de representación de realidades que configura la contabilidad (Machado, 2009; Machado, 2011). Bajo la premisa anterior, la ya mencionada *revolución 4.0* ha supuesto una transformación de grandes magnitudes en múltiples aristas de la vida en sociedad; frente a ello, tales transformaciones no han sido ajenas al rol del contador público, toda vez que con más

fuerza se vinculan a la gestión prácticas disruptivas fundamentadas en el *Blockchain*, *Big data*, el uso de criptomonedas, la planeación a corto plazo, la gestión del riesgo y una mayor comprensión de las organizaciones como actuantes de un entorno que puede modificarlas, pero sobre el cual la organización también tiene la oportunidad de influir y generar transformaciones (Galvis, 2019, citando a Cruz, 1995).

Así las cosas, toda la dinámica a la que se hizo referencia determina el ambiente al que el contador público se enfrenta a la hora de ofrecer sus servicios profesionales; por tal razón, desconocer las demandas y oportunidades que día a día se tejen en el entorno global, conduce a la formación de vacíos y disminución de la creación de valor que a partir de la profesión de la Contaduría Pública se genera en el ámbito social, dado que pudiera presentarse de espaldas a las tendencias que dotan de mayor pertinencia las actividades desempeñadas por el sujeto contable en las organizaciones. En esta misma dirección, si desde la comunidad estudiantil y profesional no se profundiza en la temática objeto de estudio, el acceso a las nuevas realidades para el profesional de la contabilidad pudiera ser restringido y sus imaginarios mantendrán una perspectiva reduccionista (*beancounter* o contador de fríjoles) y aislada de premisas como las expuestas en el paradigma de la utilidad de la información y los *stakeholders*, donde la contabilidad es fuente y base para delinear caminos de apoyo y gestión. De acuerdo con lo expuesto, la pregunta de investigación que se tratará de responder es la siguiente: ¿de qué manera el rol del controller se configura como un campo de acción emergente para el contador público en Colombia?

Por otra parte, las tensiones sociales, políticas, ambientales y económicas observadas en este momento histórico invitan a una necesaria reflexión sobre los alcances y oportunidades que brindan los nuevos tablados organizacionales (denominados por el discurso *managerial* Revolución 4.0) al campo de estudio de la

contabilidad (Vega y Sánchez, 2021) y en sí, a quien desempeña directamente labores de la disciplina contable, el contador público.

Manteniendo el anterior discurso, conocer nuevas aristas profesionales del contador fortalece los estudios contables en un ambiente liderado por las organizaciones, en donde la complejidad, el relacionamiento con el entorno y la creación de valor se postulan como los ejes que dinamizan el uso de los recursos y su gestión; en ello la contabilidad y el contador público cumplen un papel notable al figurar como un híbrido de la representación de realidades socioeconómicas, la simplificación de hechos complejos y la comunicación de dichos entornos a sus partes interesadas. Igualmente, aproximar esta temática favorece el desvanecimiento de intereses estrechos para la profesión y motiva una misión de cambio que permita, desde los escenarios académicos (educación superior), la consideración de *inputs* que potencien la emergencia de saberes disruptivos para la contabilidad y su ejercicio profesional, por ejemplo, el rol del controller, logrando de esta manera armonizar con las demandas emitidas por el mercado a este tipo de profesionales.

Con relación a los fines, la investigación tiene como propósito estudiar la gestión que desempeña un controller, y de esta manera vislumbrar las oportunidades que dicho rol representa para el contador público en Colombia. Lograr el anterior cometido implicó la caracterización del perfil del controller, de manera posterior se identificaron las competencias que permiten al contador acceder a este campo de acción y, por último, se especificaron los factores que dotan de oportunidad el ejercicio del controller en la órbita profesional de la contabilidad en Colombia. Metodológicamente el trabajo es de corte documental o bibliográfico, el alcance es descriptivo y las mediciones realizadas son de tipo cualitativo. Por otra parte, el documento se diseñó atendiendo una estructura que inicia con la presente introducción para luego abordar los fundamentos conceptuales y determinantes del

*...conocer nuevas aristas profesionales del contador fortalece los estudios contables en un ambiente liderado por las organizaciones, en donde la complejidad, el relacionamiento con el entorno y la creación de valor se postulan como los ejes que dinamizan el uso de los recursos y su gestión; en ello la contabilidad y el contador público cumplen un papel notable al figurar como un híbrido de la representación de realidades socioeconómicas, la simplificación de hechos complejos y la comunicación de dichos entornos a sus partes interesadas.*

rol del controller; seguidamente se exponen los hallazgos obtenidos con el análisis documental y al terminar, son expuestos los comentarios finales, las actividades futuras y las referencias de citas consultadas en este trabajo de investigación.

## 2. REVISIÓN DE LITERATURA

*... un eje de estudio ubicado como clasificador temático en relación con esta investigación se connota en el orbe de las competencias, en sí, aquellas que debe demostrar el profesional de la contabilidad u otras en las cuales se ve abocado a desarrollar habilidades que permitan su inserción en el escenario organizacional.*

A continuación, se describen múltiples antecedentes con relación a la temática estudiada, y de la misma forma se presentan algunas aproximaciones conceptuales a términos clave en el desarrollo del presente artículo, junto con los fundamentos teóricos que aportaron a la descripción del fenómeno estudiado.

En el contexto de cambio al que se hizo referencia en los aspectos introductorios del documento en curso y, ante todo por los efectos sustantivos que tales dinámicas han supuesto a nivel social, económico, ambiental, político y civil, no resulta contrario traer a colación las múltiples disruptivas que se han representado para perfiles profesionales como el del contador público y la forma en que este actuante afronta problemáticas de reciente data en el ámbito organizacional (Gómez, 2019). Pensar la contaduría pública en una porción de la línea temporal que aún no ha sucedido, el futuro, es una tarea atractiva y existen decenas de argumentos que, con un tinte predictivo, incluso anticipan las especificidades del desempeño próximo del contador público; si bien autores como Gómez (2019) y Cid et al. (2017) rechazan la extinción de dicha profesión por los impactos de la automatización y la robótica, reconocen que la apertura de nuevas lógicas organizacionales y sociales requerirán atender o al menos, no dar la espalda, a las exigencias y el desarrollo de competencias que, en otras olas económicas, no fueron priorizadas.

En estas narrativas, se identifican resultados de investigación que priorizan la cercanía del contable al Big data, la gestión de riesgos, los

reportes integrados, la auditoría y el desarrollo de habilidades blandas como la comunicación y la integración a otras disciplinas para intervenir en actividades que exceden el registro y la función tributaria (imaginario hegémónico) (Gómez, 2019); en la misma línea argumentativa, Gómez y Janampa (2020) proponen para el contador una proyección que lo invita a configurar imaginarios y una conciencia pluricultural, enfatizando en la profundidad del análisis situacional basado en analíticas de datos, inteligencia de negocios, destrezas en la resolución de conflictos, instrumentación en la gestión del desempeño, comprensión explícita de la estrategia y apuestas con respecto al gobierno corporativo. Así las cosas, con las demandas previamente mencionadas queda de manifiesto la mixtura que han generado las tecnologías de información y comunicación –TIC– en el escenario mundial permeado por la revolución 4.0, en donde la tecnología y los nuevos requerimientos organizacionales son una dupla indisociable para tener en cuenta por el contador público (Grisanti, 2017).

Lo hasta ahora expuesto ha sido un detonante para identificar nuevas tendencias formativas que conduzcan a escenarios de transformación, adaptación y adherencia a las realidades organizacionales contemporáneas (Rivera *et al.*, 2020; Changmarín, 2020; Grisanti, 2017); por tal razón, en el presente punto se introduce un nuevo enfoque para abordar resultados de investigación asociados al tema estudiado, las competencias exigibles al contador público. Sobre esto se profundizará a continuación. De modo concomitante con los antecedentes descritos, un eje de estudio ubicado como clasificador temático en relación con esta investigación se connota en el orbe de las competencias, en sí, aquellas que debe demostrar el profesional de la contabilidad u otras en las cuales se ve abocado a desarrollar habilidades que permitan su inserción en el escenario organizacional. Este tópico es un eje vertebral en los estudios vinculados al contador y el controller (Changmarín, 2020; Araya, 2019).

Para profundizar en la anterior idea, por competencia puede ser entendida la “capacidad de desempeñar un rol de conformidad con un estándar” (International Federation of Accountants, IFAC, 2015, p. 7), es decir, contar con las habilidades y los recursos (cognitivos, prácticos y actitudinales) que soportan el desarrollo de una función o labor; desde este punto de vista, la vinculación de las competencias en el ámbito educativo se constituyó en la premisa de poder para delinejar la educación superior en Colombia, hecho histórico que se vio formalizado por diversas legislaciones y que a la fecha mantiene vigencia en las latitudes universitarias.

En la temática antes descrita, investigaciones como las de Elizalde (2019), Roncancio *et al.* (2017), Linares y Suárez (2015), Ripoll y Garrigós (2014) y Gómez y Naranjo-Gil (2011) constituyen aportes al reconocimiento de las competencias que, en una dimensión local y foránea, son consideradas en el perfil del contable. Sobre tales fuentes, vale mencionar la polivalencia de enfoques y perspectivas a través de las cuales se estudiaron dichas competencias, por ejemplo, Roncancio *et al.* (2017) disertaron sobre la institucionalidad de diversas posturas que han permeado la educación en contabilidad en Colombia, logrando concluir que la racionalidad instrumental atraviesa aún el enfoque bajo el que se forma al contador público; por ello, abren la discusión y buscan una mayor agnición de las competencias genéricas (destrezas administrativas, liderazgo, apoyo en la toma de decisiones, comunicación assertiva, por indicar algunas), criterio fundamental dado que en el entorno cambiante estas se vuelven distintivas y creadoras de valor en el desempeño profesional.

Por su parte, Linares y Suárez (2015) levantaron evidencia empírica de las competencias y requerimientos que exigen las pequeñas y medianas empresas –PyMes– comerciales al contador público en una ciudad de Colombia, los hallazgos, aunque no concluyentes por la especificidad de la muestra, sí develan aspectos

relevantes para la pesquisa en curso, entre ellos, la centralidad de la formación integral y el desarrollo de competencias generales.

Una arista adicional, la de Ripoll y Garrigós (2014), indagó sobre la formación del *controller* y los aspectos relacionados con las demandas organizacionales respecto a este perfil, incluso analizaron prácticas formativas y su correspondencia con los requerimientos exigidos por las empresas; así, fueron valoradas positivamente las competencias en resolución de conflictos, ética laboral y habilidades interpersonales. Adicionalmente, Gómez y Naranjo-Gil (2011) esgrimen una postura que complementa los retos demandados al contador público, el trabajo en equipo, de esta manera y tras tomar como caso una asignatura de control de gestión en una universidad española, diseñaron una actividad de trabajo en equipo junto con su respectiva matriz de evaluación, para contribuir con el desarrollo de competencias específicas y generales en la figura del encargado del control de gestión, es decir, el *controller*.

Desde una perspectiva adicional, se consultaron antecedentes de investigación que tuvieron como centro de análisis la figura del *controller*; en estas se observó que su ejercicio en las organizaciones cuenta con una alta trayectoria en países como España, Estados Unidos, Alemania y Brasil, por mencionar algunos. Una mirada que se suma a los antecedentes consultados es la de Cid *et al.* (2017), quienes caracterizaron los requerimientos que en términos cognitivos y actitudinales debe tener un *controller* para el desempeño de sus funciones y contribuir con la creación de valor en el interior de una organización; por su parte, Gracia (2018) propuso un marco conceptual que permite identificar y clasificar al *controller*; asimismo, Bollecker (2007) elaboró un estado del arte y describió las características más notables sobre el perfil del *controller*, haciendo hincapié en la variedad de sus misiones, impactos, competencias, habilidades, entre otros aspectos relevantes. Reforzando los anteriores

argumentos, autores como La Paz *et al.* (2020) profundizaron en las narrativas que clasifican los tipos de *controller* existentes, enfatizando en las particularidades conceptuales del término, para luego proponer diversos roles en función de las organizaciones.

Otras posturas estudiadas fueron las de Karlsson *et al.* (2019), Burns y Baldvinssdottir (2005), quienes analizaron las características atribuidas al *controller*, desde el reconocimiento de lo que se ha denominado "contadores híbridos", así, identifican las potencialidades que el contador puede desarrollar en pro del proyecto estratégico de las organizaciones. Adicionalmente, Henrik (2018) profundizó en los impactos que han tenido tecnologías como el *Big data* en las funciones del *controller* y las influencias que esto genera en la toma de decisiones organizacionales; finalmente, Goretzki, *et al.* (2017) estudiaron las tácticas informativas (cuándo, cómo y qué información) utilizadas por los *controllers* para la administración y manejo de datos, principalmente en las tareas relacionadas con el apoyo a la gestión financiera y operativa.

Conceptualmente es significativo detallar algunas precisiones frente al término *controller*; por ello y sin una pretensión de exhaustividad, se describen a continuación los aportes de diferentes autores con respecto a la temática objeto de estudio; para dar apertura, un primer aspecto por destacar es la pluralidad de abordajes que se han aportado al concepto de *controller*; esto último es mencionado por Gracia (2018), quien justifica que tal situación obedece a la trayectoria y juventud del término; asimismo, dicha particularidad se relaciona con los diversos enfoques o funciones que puede realizar un *controller*, y por esta singularidad son visibles menciones al *controller* de gestión, financiero, operativo, por mencionar algunos.

Desde otra arista, el *controller* es reconocido como el encargado del control de gestión en las organizaciones (Gracia, 2018); también se le considera un profesional clave, incluso Stransky

*et al.* (2019, p. 1) indican que es la “única fuente de verdad” gracias a la pluralidad de insumos que utiliza en sus actividades, perspectivas que son complementadas por Cid *et al.* (2017) al describir al controller como un asesor de alto nivel en pro del cumplimiento de los objetivos que una organización se ha trazado, razón por la cual se infiere que el perfil del controller excede el rol tradicional del contable y penetra, con la función de control y la administración de información, a esferas de corte mayormente estratégico y creadoras de valor.

Sumando algunas características del término controller, Stransky *et al.* (2019) mencionan que este se sitúa en la dimensión de la consejería y visibiliza a los tomadores de decisiones, entornos tanto internos como externos para proyectar escenarios deseables y reorientar el desarrollo de la estrategia empresarial; por este motivo, el control se traslada de la función física, coercitiva y reactiva, a una asunción proactiva y gestora del riesgo de incumplimiento de los objetivos definidos. Para lograr el anterior cometido es válido explicitar que el controller apoya su gestión en datos históricos como los emitidos por la contabilidad; no obstante, este no es el único alcance que da a los mismos, dado que partiendo de esto puede estimar comportamientos futuros y relacionarlos con las especificidades del entorno, punto en el cual incursionan las destrezas en la analítica de datos, la robótica y otras estrategias para administrar datos de diversas fuentes y magnitudes (La Paz *et al.*, 2020).

Un componente adicional estudiado en este aparte del documento fue la revisión de algunas perspectivas teóricas que favorecieron el proceso de validación de la hipótesis de partida y configuraron un marco amplio para la comprensión del objeto de estudio; así, vale mencionar los aportes de Sunder (2005) y los preceptos de la teoría contractual de la contabilidad y el control, un fundamento teórico que permite entender las contribuciones que la contabilidad realiza al ser entendida como un

***... [es posible] describir al controller como un asesor de alto nivel en pro del cumplimiento de los objetivos que una organización se ha trazado, razón por la cual se infiere que el perfil del controller excede el rol tradicional del contable y penetra, con la función de control y la administración de información, a esferas de corte mayormente estratégico y creadoras de valor.***

*Lo hasta ahora expuesto y fundamentado en la literatura consultada constituye un panorama que permite describir algunas de las funciones asignadas al controller, esto sin importar su clasificación explícita, por ejemplo, es constante que se le atribuya la función de aportar información para orientar los procesos de toma de decisiones, al igual que diseñar escenarios organizacionales que reduzcan la divergencia entre las metas planeadas y los resultados obtenidos...*

instrumento de control, argumento explícito para el desarrollo de las funciones que tiene a cargo un controller. Otro referente consultado fue el de M'Pherson y Pike (2001), quienes aportan al campo de estudio de la contabilidad a través de la teoría de la medición, un tópico imprescindible dada las recurrentes mediciones realizadas por el controller en sus actividades de control y gestión. Finalmente, los argumentos de Freeman (1994) con la teoría de los stakeholders configuran un prismático que dota de mayor sentido el perfil holístico que caracteriza al controller.

### **3. METODOLOGÍA**

Metodológicamente, los resultados que aquí se describen provienen de una investigación de tipo no experimental, con alcance descriptivo, soportada en los supuestos fundamentales del método deductivo y operacionalizada a través de la revisión bibliográfica, especificidad que permite inferir la presencia de una metodología de corte documental y cualitativa, en la cual se privilegió el uso de fuentes de información estrictamente académicas, publicadas en repositorios o revistas de alto valor investigativo, de carácter nacional y de frontera. La selección de la muestra (trabajos resultado de investigación) estuvo determinada por técnicas no probabilísticas y se tuvo como criterio de elección la exhaustividad en los aportes, la calidad de las fuentes y la pertinencia de los contenidos frente a los propósitos de la investigación, más que el volumen o la dimensión cantidad; para asegurar lo anterior, en la búsqueda y selección de las fuentes documentales se utilizaron palabras clave como "controller", "contador público", y "control de gestión" en diversas bases de datos, por ejemplo, Scopus, Google Académico, Dialnet, SciELO, REDALYC, Elsevier, entre otras. Complementariamente, para el análisis de las fuentes de información se acudió a la técnica del ficheo, la elaboración de reseñas bibliográficas y se tomaron recursos analíticos del método hermenéutico interpretativo.

Dicho lo anterior, para especificar los factores que dotan de oportunidad el ejercicio del *controller* en la profesión del contador público en Colombia se diseñó una escala de medición cualitativa integrada por tres dimensiones, oportunidad alta, oportunidad media y oportunidad baja. El proceso fue sintetizado mediante una matriz descriptiva compuesta por el tipo de competencias atribuidas al *controller*, su descripción y/o componentes, la oportunidad frente al perfil del contador público en Colombia y la discusión observada en las fuentes documentales.

## 4. RESULTADOS

En atención a los objetivos propuestos, en los siguientes apartes se describen los resultados de la sistematización de las fuentes consultadas. Inicialmente se caracterizó el perfil del *controller*, luego se identificaron las competencias que permiten al contador acceder a este campo de acción profesional y, por último, se especificaron los factores que dotan de oportunidad el ejercicio del *controller* en el campo de acción del contador público en Colombia.

Un primer aspecto por mencionar en la caracterización del *controller*, tal como se indicó en la revisión de literatura y siendo lo más fiel posible en el tratamiento de la información recopilada, es que son múltiples las perspectivas que permiten elaborar una cartografía de dicho perfil; por ejemplo, autores como Gracia (2018) le atribuyen funciones asociadas al aseguramiento en la toma de decisiones, es decir, brindar acompañamiento para que las elecciones sean correctas y resultado del análisis de la información consolidada en reportes y estados financieros. Esta última tesis brinda la oportunidad de retomar una mención expresada por Gracia (2018, p. 51), al afirmar que una de las principales habilidades del *controller* se materializa en “el suministro de información y la generación de reportes”, hecho que consolida su

gestión en un ámbito de naturaleza estratégica y orientada a la dirección.

Concomitante con las anteriores ideas, se infiere que el rol del *controller* abandona la teneduría de libros y aprovecha los datos de salida del sistema de información contable para preparar información sobre el presente y el futuro; asimismo, supera el diseño de ratios estrictamente financieros para incluir ópticas que consideren los procesos internos, la creación de valor para el cliente, los accionistas y el relacionamiento con el sector externo, entre otras fuentes de información que le brindan la facultad de monitorizar la estrategia, gestionar los riesgos y ejercer control organizacional (Gracia, 2018).

De acuerdo con lo detallado líneas arriba y en términos del alto grado de cercanía que se le atribuye al *controller* con los temas estratégicos, esta característica no debería sorprender dado que el control de gestión toma la perspectiva de la medición del desempeño que aporta la contabilidad de gestión y se articula con las declaraciones expuestas en la planeación estratégica; por tanto, el *controller* se integra al cumplimiento de lo planeado y según Gracia (2018), sus funciones no son posteriores a la planeación, son implícitas a esta. Lo hasta ahora expuesto y fundamentado en la literatura consultada constituye un panorama que permite describir algunas de las funciones asignadas al *controller*, esto sin importar su clasificación explícita, por ejemplo, es constante que se le atribuya la función de aportar información para orientar los procesos de toma de decisiones, al igual que diseñar escenarios organizacionales que reduzcan la divergencia entre las metas planeadas y los resultados obtenidos; también es visible y reiterada la función de velar por la integridad o cuidado de los diversos tipos de recursos que custodia la administración (La Paz et al., 2020; Gracia, 2018).

Desde una perspectiva complementaria a las funciones antes descritas, es significativo precisar que el *controller* realiza actividades que

pudieran considerarse tradicionales en el ámbito del control, por ejemplo, la gestión del sistema de control interno, que implica el diseño de prácticas e instrumentos que permitan el cuidado de los recursos organizacionales, el cumplimiento legal o reglamentario de las normativas aplicables, la confiabilidad de los datos contables que emite el sistema de información y la eficiencia de la gestión (Evaristo, 2021), sigue identificándose como acciones propias del *controller* en tanto que sus compromisos le exigen una atención explícita sobre la planificación y el cumplimiento de la estrategia organizacional, lo cual obtiene un entorno favorable mediante la gestión del sistema de control interno.

Además, funciones primarias como la elaboración de presupuestos, en donde se establecen escenarios deseados en la gestión de los recursos, y el cumplimiento de los objetivos, son retomadas por el *controller* a través de ejercicios prospectivos para prever y gestionar posibles crisis en los entornos sociales en los que se desenvuelve la organización (La Paz *et al.*, 2020). Asimismo, en lo que respecta a la preparación de reportes a la medida para los tomadores de decisiones, esta función hoy día es optimizada y complementada por perfiles como el *controller*, gracias a la incorporación en el *reporting* de *Key Performance Indicators*, KPI (indicadores clave de desempeño) y cuadros de mando que contribuyen con métricas objetivas y de diversa índole para estimar resultados con mayor exactitud y promover la creación de valor agregado.

De otra parte, también se identifican necesidades que comienzan a atenderse desde el campo de acción que ejerce el *controller*, esto tomando como punto de partida la noción de entorno, y, específicamente lo referido al medio ambiente y el cuerpo de conocimiento que en la literatura contemporánea se conoce como contabilidad ambiental, un campo que ha escapado de manera tradicional a las estructuras curriculares de los programas de Contaduría Pública en Colombia, pero del que hoy se observan atisbos

y mayor participación en estos; lo mencionado, gracias a las agendas mundiales que enmarcan los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los reportes integrados y otras prácticas en pro de la sostenibilidad (Londoño y Martínez, 2021). También comienza a impactar el ejercicio profesional del contador público, en tanto este obtiene en las mediciones que por naturaleza ejerce la contabilidad, los insumos requeridos para estimar los impactos que generan las organizaciones al medio ambiente, así como diseñar sistemas de información que permitan establecer relaciones (indicadores) y comunicar en un lenguaje financiero y no financiero (Vargas y Holguín, 2022), los hechos que dan cuenta de la forma en que las organizaciones interactúan con sus *stakeholders* y cómo estas dinámicas impactan al medio ambiente.

Lo expuesto en el párrafo precedente obtiene visibilidad en el ejercicio del *controller* por su asiduo reconocimiento de las variables del entorno externo a la organización y la conexión que estas puedan presentar, con las declaraciones que desde el proyecto estratégico se visibilizan a favor de una gestión que considere la creación de valor sostenible, de tal manera que los contenidos expuestos en instrumentos de comunicación como los reportes integrados constituyan manifestaciones legítimas y fieles a la realidad de una organización, propósito visible en los fines de la contabilidad.

De cara a lo enunciado previamente, la novedad en el rol atribuido al *controller* está en lo híbrido de sus abordajes; dicho de otra manera, equilibrio entre fuentes de información tradicionales y no tradicionales, datos pasados y proyecciones futuras, información financiera y no financiera, datos cualitativos y cuantitativos (La Paz *et al.*, 2020; CID *et al.*, 2017; Graham *et al.*, 2012), en fin, una mirada holística y más abarcadora de las diversas realidades que se viven en las organizaciones.

Agregando otra arista que suma a la caracterización del perfil del *controller*, son

visibles diversas denominaciones o arquetipos para identificarlo, en este sentido, desde acepciones peyorativas como *beancounter* por la centralidad que tuvieron los datos contables y tributarios durante décadas (perspectiva reduccionista del tratamiento de la información contable), pasando por otras menciones como *corporate policeman*, hasta llegar a esferas de alto valor estratégico como las del *business partner* o socio del negocio (aliado estratégico) (La Paz et al., 2020; Karlsson et al., 2019; Ten Rouwelaar et al., 2018; Gracia, 2018; Grahamn et al., 2012).

Bajo una perspectiva foránea o de frontera, es posible identificar la presencia del *controller* en el marco particular de los diversos entornos (países), en los cuales desarrolla su quehacer, por ejemplo, en Brasil el *controller* desarrolla las funciones tradicionales del contador público pero se ha buscado que no solo suministre información financiera, sino que, por medio del control estratégico, la contabilidad de gestión, la contabilidad fiscal y de los sistemas de información, este se convierta en el socio empresarial y participe activamente en la toma de decisiones y genere un valor para la misma organización (Evaristo, 2021). En España el *controller* ha surgido como la conexión entre la dirección y el área de contabilidad y finanzas, pero sus funciones no se limitan a este aspecto tradicional (que serían las funciones de la contabilidad de gestión), sino que además debe tener visión estratégica, conocimiento del negocio, capacidad de liderazgo y un enfoque hacia el manejo de la transformación digital, por lo que sus funciones pueden ser desarrolladas por administradores, economistas y contadores públicos (Cuenca, 2020).

Para el caso de Chile, Gracia (2018) y La Paz. et al. (2020) exponen en sus resultados de investigación que el rol del *controller* es ejercido por una multiplicidad de perfiles; no obstante, se destaca la mención al contador auditor como uno de los profesionales que tienen mayor afinidad al perfil del contador público en

*De otra parte, también se identifican necesidades que comienzan a atenderse desde el campo de acción que ejerce el controller, esto tomando como punto de partida la noción de entorno, y, específicamente lo referido al medio ambiente y el cuerpo de conocimiento que en la literatura contemporánea se conoce como contabilidad ambiental, un campo que ha escapado de manera tradicional a las estructuras curriculares de los programas de Contaduría Pública en Colombia, pero del que hoy se observan atisbos y mayor participación en estos; lo mencionado, gracias a las agendas mundiales que enmarcan los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los reportes integrados y otras prácticas en pro de la sostenibilidad.*

*... [se] señala que en países como Alemania la perspectiva del control de gestión que reviste al perfil del controller se centra en aspectos de la siguiente índole: estratégicos, gestión de datos, control al talento humano, seguimiento o monitorización y control organizacional de modo general, de lo cual se infiere una línea transversal que permite identificar elementos comunes y concomitantes sobre el ejercicio del controller en diversas partes del mundo, por ejemplo, su fundamento en el control, la gestión y la creación de valor para todos los grupos de interés con los que interactúa una organización.*

Colombia; igualmente, es significativo anotar que otros perfiles del área de administración, negocios e ingenierías, también hacen presencia en las estadísticas que caracterizan la formación profesional del controller. De lo anterior se infiere que la perspectiva del contador híbrido (gestión, control, finanzas y entorno), es común entre países como Chile y Colombia.

Desde una latitud adicional, y que escapa a las características de las comunidades que son parte del cono suramericano, Gracia (2018) señala que en países como Alemania la perspectiva del control de gestión que reviste al perfil del controller se centra en aspectos de la siguiente índole: estratégicos, gestión de datos, control al talento humano, seguimiento o monitorización y control organizacional de modo general, de lo cual se infiere una línea transversal que permite identificar elementos comunes y concomitantes sobre el ejercicio del controller en diversas partes del mundo, por ejemplo, su fundamento en el control, la gestión y la creación de valor para todos los grupos de interés con los que interactúa una organización.

Desde una perspectiva nacional (Colombia), sobre el perfil del controller se aclara que este no obedece en forma explícita a las funciones de un contador público; lo anterior, dado que en Colombia el estatuto de la profesión está enmarcado en los preceptos de la ley 43 de 1990 (por la cual se reglamenta la profesión de contador público en Colombia) y en el nuevo marco técnico normativo vigente (Decreto 2420 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información y se dictan otras disposiciones), lo cual también aplica para el caso de la revisoría fiscal (institución de vigilancia y control de carácter legal en Colombia), e incluso para actividades de auditoría externa. Por estos argumentos, el controller no asume específicamente la función de preparar información financiera de acuerdo con el marco técnico normativo vigente (Cid et

al., 2017), es decir, Normas Internacionales de Información Financiera; para lo que refiere a Colombia, no obstante, sí requiere el conocimiento disciplinar para hacer una lectura eficiente de las realidades socioeconómicas que comunican los estados financieros.

Llegados a este punto y en cumplimiento de los objetivos definidos para esta pesquisa, se

profundiza en las competencias que permiten al contador público acceder a este campo de acción profesional (*controller*); para ello, en la tabla 1 se presenta una matriz que, partiendo del tipo de competencia, permite identificar en una escala de medición cualitativa la oportunidad que el contador público en Colombia tiene frente al perfil de referencia (ver la tabla 1).

**Tabla 1.** Competencias atribuidas al controller y oportunidades para el contador público en Colombia.

Tipo de competencias atribuidas al controller	
	Descripción y/o componentes
Oportunidad para el perfil de contador público en Colombia	
Confrontación	
	<b>Saber (competencias de orden conceptual)</b>
	Sistema de información contable y regulación, contabilidad de gestión, control de gestión, presupuestos, entornos sociales, administración estratégica (planeación) y comercial, gestión del riesgo, reportes integrados, análisis de datos y macrodatos.
Alta	
	Laskowicz (2022); Vega y Sánchez (2021); Gómez (2019) Stransky et al. (2019); Oesterreich et al. (2019); Henrik (2018); Gracia (2018); Roncancio et al. (2017); Cid et al. (2017); Dagnoni et al. (2016); Linares y Suárez (2015); Graham, et al. (2012).
	<b>Ser (competencias de orden interpersonal, actitudinal, ontológico o estético)</b>
	Marco ético institucionalizado a través de la ley 43 de 1990 y el código de ética dispuesto por la IFAC; pensamiento crítico, persuasión, comunicación, lectoescritura. Flexibilidad, disposición al cambio y resolución de problemas.
Alta	
	Gómez y Janampa (2020); Olarte, Mendoza y Galeano (2020); Gracia (2018); Cid et al. (2017); Roncancio et al. (2017); Linares y Suárez (2015); Ripoll y Garrigós (2014); Graham, et al. (2012); Bollecker, (2007).
	<b>Hacer (competencias de orden técnico, práctico o procedimental)</b>
	Aseguramiento de la información e interventoría de cuentas (auditoría – revisoría fiscal), liderazgo, autoaprendizaje, trabajo en equipo, toma de decisiones, uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC).
Alta	
	La Paz et al. (2020); Gómez y Janampa (2020); Gómez (2019; 2011); Gracia (2018); Roncancio et al. (2017); Linares y Suárez (2015); Ripoll y Garrigós (2014) Graham et al. (2012).

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con los resultados expuestos en la tabla 1 es posible hacer algunas inferencias, entre ellas se puede decir que el rol desempeñado por el *controller* es más estratégico que operativo, esto al profundizar en actividades menos repetitivas y superar el énfasis en la técnica y la instrumentalización del control, para privilegiar el análisis de los datos obtenidos en la gestión del riesgo, la comprensión de la estrategia y la identificación de potenciales escenarios creadores de valor. Dicho contexto mantiene linealidad con las proposiciones que soportan el cuerpo de conocimiento que hoy se denomina contabilidad de gestión; por tal razón, se infiere que es viable el acceso por parte del contador público a dicho campo de acción profesional, pues las competencias desarrolladas en su formación se suscriben a las premisas del control anglosajón, control latino o continental, control de fiscalización, gestión y el desarrollo de diversas habilidades blandas (*soft skills*), mismas que por tradición han estado presentes en la formación del contador público (Franco, Gómez, 2018; Franco, 2021).

El anterior argumento es clave para aceptar la hipótesis de partida, toda vez que las demandas que soportan la emergencia de la contabilidad de gestión se asientan en un argumento fundamental, la contabilidad como un insumo para la toma de decisiones estratégicas por parte de sus diversos usuarios. Por ello se puede decir que el perfil del *controller* resulta muy accesible para ser desempeñado por contadores públicos en Colombia, incluso por profesionales con el mismo campo de conocimiento en otras latitudes. De la misma forma, como es observable en la tabla 1, las competencias, y en sí la triada que estas componen (saber, ser y hacer), facilitan al *controller* un perfil integrador y muy dinámico con las diversas dependencias o áreas a nivel organizacional, esto en función de captar mayores recursos informativos y caracterizar los entornos en que interactúa la organización.

Retomando la idea antes descrita, frente a las competencias atribuidas al *controller* y las

oportunidades que tiene el contador público para desempeñar dicho rol, se evidencia una alta oportunidad dado que los requerimientos conceptuales en su mayoría corresponden a la formación tradicional del contador; no obstante, es válido mencionar que existen caminos por recorrer en lo atinente a la analítica de datos y el uso de tecnologías exponenciales de la información, así como también la participación que el contador ejerce en la solución de problemáticas sociales y ambientales del siglo XXI; por tal realidad, es clave el compromiso con la actualización y el aprendizaje permanente como parte de la responsabilidad por satisfacer las demandas de quienes contratan sus servicios profesionales y asimismo, dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés.

## 5. CONCLUSIONES

Con la caracterización del *controller* se identificó que las funciones atribuidas a dicho perfil organizacional son amplias, y no obstante existe concomitancia con funciones propias del control de gestión y se insertan otras de índole estratégica y tendientes a la creación de valor, hoy día sostenible. Lo anterior dota de pertinencia a este nuevo campo de acción profesional, toda vez que la complejidad de los entornos invita fuertemente a las organizaciones a repensar la forma en que dan respuestas a los riesgos y las fuentes de información utilizadas para orientar la toma de decisiones asertivas. En complemento a lo anterior, se identificaron resultados concluyentes para la medición propuesta y la aceptación de la hipótesis de partida, es decir, las oportunidades que el contador público en Colombia tiene para ejercer como *controller* son altas; no obstante, hay retos por asumir para fortalecer las competencias de análisis de macrodatos y las relaciones que se tejen entre la organización y sus entornos.

Desde la confrontación de los resultados obtenidos en esta investigación con otros

consultados en otras latitudes, se identificó que en países como Brasil, España, Chile y Alemania la hipótesis defendida presenta iguales oportunidades de aceptación, dado que las funciones atribuidas al *controller* mantienen una regularidad explícita en aspectos asociados al control de gestión, el seguimiento a la estrategia y la creación de valor.

En lo referente a las competencias atribuidas al perfil del *controller* y las oportunidades que estas representan para el desarrollo de las funciones que les son propias, por parte del contador público en Colombia, se identificó una alta oportunidad de desempeñar dicho perfil; esto es soportado en la linealidad que existe entre los dos perfiles, no olvidando que, si bien el rol del *controller* puede ser ejercido por diversos tipos de profesionales, la tesis que se defendió en esta investigación es que el contador público es un profesional idóneo para ejercer dichas labores, principalmente por las fortalezas que por trayectoria la profesión ha desarrollado y que le han permitido cimentar competencias en el orden del saber, ser y hacer, con respecto al control de gestión y el apoyo a procesos estratégicos en las organizaciones. Además, sus fundamentos éticos y la normatividad que desde el punto de vista moral permean al profesional de la contaduría pública (códigos deontológicos) permiten visibilizarlo altamente competente para incursionar en las actividades profesionales que realiza un *controller*.

Otro hallazgo para resaltar permitió identificar que el perfil del *controller* por la naturaleza de sus funciones, abre un camino para ahondar en las mediciones y análisis sobre los impactos que generan las organizaciones al entorno, con lo cual se fortalecen los discursos académicos que progresivamente y de manera disruptiva deconstruyen la formación del contador público centrada en el reconocimiento y el análisis de información contable, y la reorientan hacia un perfil holístico e híbrido en sus competencias, saberes y actitudes, de tal manera que le permitan (entre otros aspectos) incorporar en su

*... las demandas que soportan la emergencia de la contabilidad de gestión se asientan en un argumento fundamental, la contabilidad como un insumo para la toma de decisiones estratégicas por parte de sus diversos usuarios. Por ello se puede decir que el perfil del controller resulta muy accesible para ser desempeñado por contadores públicos en Colombia, incluso por profesionales con el mismo campo de conocimiento en otras latitudes.*

ejercicio profesional prácticas de contabilidad ambiental que contribuyan, de la mano de las organizaciones, con las agendas mundiales en términos de sostenibilidad.

Por último, como líneas de trabajo futuro se espera obtener datos primarios con respecto a las demandas que actualmente tienen las organizaciones en Colombia frente al perfil del controller y, de igual modo, observar las percepciones que se tejen alrededor de este nuevo campo de acción para el contador público y, por qué no, extender la validación de la hipótesis de partida en otros países y fronteras, con el levantamiento de datos primarios.

## REFERENCIAS

- Araya, S. (2019). Competencias genéricas de los estudiantes de Auditoría requeridas por las Big Four en Chile. *Cuadernos de Contabilidad*, Vol. 20, núm. 49. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-49.cgea>
- Bollecker, M. (2007). La recherche sur les contrôleurs de gestion: état de l'art et perspectives sans. *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 13, 87-106. <https://doi.org/10.3917/cca.131.0087>
- Burns, J., & Baldvinssdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review* 14 (4), 725–757. <https://doi.org/10.1080/09638180500194171>
- Casalet, M. (2018). *La digitalización industrial: un camino hacia la gobernanza colaborativa. Estudios de casos*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/95), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Changmarín Reyes, C. (2020). El reto profesional para los contadores públicos ante las innovaciones sociales. *Revista Visión Contable*, Núm. 22, 92-116. <https://doi.org/10.24142/rvc.n22a5>
- Cuenca, M. (2020). La salida profesional como controller. Caracterización del perfil profesional demandado. (Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia). <https://riunet.upv.es/handle/10251/151806>
- Cid, S.; Oliviera, M., y Pacual, N. (2017). Controller: ¿Estás a punto? *Revista de Contabilidad y Dirección*, Vol. 24, 11-20. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Controller\\_Estas\\_a\\_punto\\_-Gemma\\_Cid\\_Salvador\\_y\\_Marc\\_Oliviera\\_Villanueva-watermark\\_segell.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Controller_Estas_a_punto_-Gemma_Cid_Salvador_y_Marc_Oliviera_Villanueva-watermark_segell.pdf)
- Dagnoni, V.; Silva, S., y Facin, C. (2016). Controllers' Role and Controller's Role in Organizations: Perception of Graduates of Accounting Sciences, *Revista de Negócios*, v. 21(3-4), 7-16. <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2016v21n3-4p7-16>
- Decreto Reglamentario 2420 de 2015 (2015, 14 de diciembre), El presidente de la república de Colombia. *Diario oficial*. Año CLI. N. 49726. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/30030273>
- Elizalde, L. (2019). Perfil profesional del contador público. *593 Digital Publisher CEIT*. 4(5-1), 208-216. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.157>
- Evaristo, M. (2021). O papel do Controller no Brasil (Tesis de maestría, Centro Universitario Álvares Penteado).
- Franco, B., y Gómez, M. (2018). Hacia una arqueología de la auditoría y el aseguramiento: Fuentes históricas y teóricas. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 71, 51-83. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332819>
- Franco, R. (2021). Las teorías del control y evaluación organizacional independiente. *Criterio Libre*, 32, 71-107. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/7112>

- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4, 409-421.
- Galvis, A. M. (2019). Educación y modernidad en Colombia: una reflexión a partir de los postulados de Fernando Cruz Kronfli. *Sophia*, 15 (2), 98-110. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.15v.2i.947>
- Graham, A.; Davey, S., y Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: Evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1). DOI: 10.1108/09675421211231934
- Gómez, L., y Naranjo-Gil, D. (2011). La competencia de trabajo en grupo: una propuesta de actividad y de evaluación. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 9 (2), 193-211. <https://doi.org/10.4995/redu.2011.6168>
- Gómez, J., y Janamba, N. (2020). El contador público frente a la cuarta revolución industrial. *QUIPUKAMAYOC*, 28(57), 25-32. <http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v28i57.18418>
- Gómez, M. (2019). Pensando en el futuro: competencias profesionales del contador público frente a la cuarta revolución industrial. <https://actualicese.com/pensando-en-el-futuro-competencias-profesionales-del-contador-publico-frente-a-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Goretzki, L.; Lukka, K., & Messner, M. (2017). Controllers' use of informational tactics. *Accounting and Business Research*, Volume 48, 700-726. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1407627>
- Gracia, D. (2018). Propuesta de un marco conceptual para identificar y clasificar al Controller. (Tesis de maestría, Universidad de Chile). <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/165764>
- Grisanti, B. (2017). Perspectivas de la contaduría pública en los tiempos de la era digital. *Revista Visión Contable*, 16, 96-119. <https://doi.org/10.24142/rvc.n16a5>
- Henrik, T. (2018). Impact of Big Data on Controller's Role in Strategic Decision Making – Case SOK (Master's thesis, Aalto University School of Business). [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/32181/master\\_Toni\\_Henrik\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/32181/master_Toni_Henrik_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- International Federation of Accountants - IFAC. (2015). Framework for International Education Standards for Professional Accountants and Aspiring Professional Accountants. International Federation of Accountants (IFAC). New York: IFAC. <https://www.ifac.org/publications-resources/framework-international-education-standards-professional-accountants-and>
- Karlsson, B.; Hersinger, A., & Kurkkio, M. (2019). Hybrid accountants in the age of the business partner: exploring institutional drivers in a mining company. *Journal of Management Control* 30, 185-211. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00280-1>
- La Paz, A.; Gracia, D., & Vásquez, J. (2020). Matching the controller role: individuals vs companies. *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 21(5), 1411-1431. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13187>
- Laskowicz, M. (2022). Analysis of Financial Controller Profile: Perspective of Polish and International Companies Located in Poland. En Łukomiak, D. (Ed.) WSPÓŁCZESNE PRZEMIANY NA ŚWIĘCIE W UJĘCIU EKONOMICZNYM, 51-65. Wydawnictwo Naukowe Archæograph. [https://www.researchgate.net/publication/360386206\\_Analysis\\_of\\_Financial\\_Controller\\_Profile\\_Perspective\\_of\\_Polish\\_and\\_International\\_Companies\\_Located\\_in\\_Poland\\_Wydawnictwo\\_Naukowe\\_Archæograph\\_Diana\\_Lukomiak\\_2022\\_Lodz/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/360386206_Analysis_of_Financial_Controller_Profile_Perspective_of_Polish_and_International_Companies_Located_in_Poland_Wydawnictwo_Naukowe_Archæograph_Diana_Lukomiak_2022_Lodz/citation/download)
- Ley 43 de 1990 (1990, 13 de diciembre). Congreso de la República de Colombia. Diario oficial. Año CXXVII. N. 39602. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1598256>

- Linares, M., y Suárez, Y. (2017). Competencias del contador público: Una mirada desde la Educación Superior y los requerimientos de las PyME comerciales en Bogotá. *Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad TEUKEN BIDIKAY*, 8(10), 149-175. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1206>
- Londoño, V., y Martínez, L. (2021). Contabilidad ambiental: un reto para la formación profesional contable integral. *Ágora*, 8(11), 1-29. <https://unicordoba-ojs3.metabiblioteca.com.co/index.php/agora/article/view/828>
- Machado, M. A. (2009). La representación contable del mundo real. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 54, 189-203. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/7968/7466>
- Machado, M. A. (2011). Representación contable: de la revelación de los hechos a la construcción de realidad. *Lúmina*, 152-171. <https://doi.org/10.30554/lumina.12.699.2011>
- Montecinos, E. (2021). Cuarta revolución industrial y la administración pública en América Latina. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26 (93), 10-32. <https://doi.org/10.52080/rvgluz93.02>
- M'Pherson, P., & Pike, S. (2001). Accounting, empirical measurement and intellectual capital. En: *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2(3), 246-260. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005659>
- Oesterreich, T.; Teuteberg, F.; Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, Vol. 35, issue C, 100432 <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100432>.
- Olarte, J.; Mendoza, D., y Galeano, E. (2020). Reconocimiento y medición contable del patrimonio cultural en Colombia. una revisión crítica a los impactos de sus prácticas. En Chirinos, Y.; Ramírez, A.; Godínez, R.; Barbera, N., y Rojas, D. (2019) (eds.) *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*, 180-192. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón. [https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/10/ten\\_inv\\_uni\\_ix\\_180\\_192.pdf](https://alinin.org/wp-content/uploads/2020/10/ten_inv_uni_ix_180_192.pdf)
- Ripoll, V., y Garrigós, L. (2014). Formación del controller: un análisis de los conocimientos y requisitos que demandan las empresas. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión* Vol. XII, Núm. 24, 44-62. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA\\_24/Vicente\\_Ripoll\\_y\\_Leandro\\_Garrig%C3%B3s.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_24/Vicente_Ripoll_y_Leandro_Garrig%C3%B3s.pdf)
- Rivera, J.; Tique, Y.; Estupiñan, J., y Bonilla, S. (2020). Contribución de la profesión contable a la transparencia informativa y a la prevención de actos de corrupción en las pymes colombianas. En: Olarte, J., y Sánchez, N. (2020) (eds.) *Control, transparencia y productividad: aportes para la creación de valor en las organizaciones*, 93-110. Ediciones de la U. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/108/Libro%20Control%20transparencia%20y%20productividad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roncancio, Á.; Mira, G., y Muñoz, N. (2017). Las competencias en la formación del profesional contable: una revisión de las posturas institucionales y educativas en Colombia. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25 (2), 83-103. <https://doi.org/10.18359/rfce.3070>
- Stransky, M.; Reder, R.; Huber, S., & Hauer, G. (2019). Change of the Role of a Controller through Business Analytics. *Digitalen Wandel gestalten*, 75-86. [10.1007/978-3-658-24651-8\\_3.4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24651-8_3.4)
- Sunder, S. (2005). Teoría de la contabilidad y el control. Universidad Nacional de Colombia. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/22057>

Ten Rouwelaar, H.; Bots, J., & De Loo, I. (2018). The influence of management accountants on managerial decisions. *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, 442-464. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2016-0101>

Vargas, W., y Holguín, M. (2022). La contabilidad ambiental en los reportes de sostenibilidad: un análisis enfocado en ocho instituciones de educación superior en

Colombia. *Criterio Libre*, 19(34), 55–83. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n34.7948>

Vega, V., y Sánchez, B. (2021). El cisne negro de la Covid-19 y la figura del controller en la gestión empresarial. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 196-202. [https://www.researchgate.net/publication/357096696\\_El\\_cisne\\_negro\\_de\\_la\\_COVID-19\\_y\\_la\\_figura\\_del\\_Controller\\_en\\_la\\_gestion\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/357096696_El_cisne_negro_de_la_COVID-19_y_la_figura_del_Controller_en_la_gestion_empresarial)