



**Universidad de Antioquia
Universidad de Valencia
certifican que:**

MÓNICA DEL ROCÍO ALARCÓN QUINAPANTA

Participó en el "VIII Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión" y el "X Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad", que tuvo lugar entre el 10 y el 12 de septiembre de 2014 en Medellín, Colombia.
con la ponencia

PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL SISTEMA INFORMATIVO DE LA CONTABILIDAD DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

En constancia de ello, firman:

Vicente Ripoll Feliu
Presidente AICGestión
Universidad de Valencia
España

Ramón Javier Mesa Callejas
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Antioquia
Colombia

Jair Albeiro Osorio Agudelo
Jefe Departamento de Ciencias Contables
Universidad de Antioquia
Colombia

Fabio Rosado Rosado
Presidente
CEDINAPRO
República Dominicana

**VIII CONGRESO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN y X
CONGRESO IBEROMERICANO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y
CONTABILIDAD
10 AL 12 DE SEPTIEMBRE DE 2014
Medellín-Colombia**

Medellín, 18 de julio de 2014

**Tamara Ramírez Escalona
Osmany Pérez Barral
Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta
Pilarín Baujín Pérez**

Estimados amigos:

En nombre del Comité Científico del **VIII CONGRESO IBEROAMERICANO DE CONTABILIDAD DE GESTIÓN y X CONGRESO IBEROMERICANO DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL Y CONTABILIDAD** tengo el gusto de informarle(s) que su Comunicación (ponencia) **“Procedimiento Para Diseñar El Sistema Informativo De La Contabilidad De Dirección Estratégica”** ha sido aceptada para su presentación en Sesión Paralela.

Adjunto a la presente se servirá encontrar el concepto del Comité Científico. Le(s) sugerimos tener en cuenta las observaciones (en caso de haberlas) para la presentación y posterior publicación en las memorias del evento. Oportunamente, a través de la web del Congreso, le(s) informaremos del día y la hora concretos de su exposición.

También queremos recordarles que es necesario que la organización tenga constancia de la inscripción al Congreso de al menos uno de los autores de la comunicación, antes del próximo 2 de agosto, momento en el que se elaborará el programa de sesiones. En caso contrario, y de no haber recibido notificación alguna, quedaría sin efecto la presente aceptación. Recordamos que todos los autores de la comunicación aceptada se benefician de una cuota de inscripción especial de \$600.000 COP.

Para más información sobre el Congreso puede conectarse a la web <http://cicontabilidaddegestion.com.co/>.

Cordialmente,

Marco Antonio Machado Rivera
Coordinador Comité Académico



TEMA: PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL SISTEMA INFORMATIVO DE LA CONTABILIDAD DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Autores: Dra. Tamara Ramírez Escalona (tamara.ramirez@reduc.edu.cu)

Universidad de Camagüey, Cuba

MSc. Mónica del Rocío Alarcón Quinapanta (email: monyalarcon7@gamil.com) Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador

Dr.C. Osmany Pérez Barral (email: contabilidadopb@yahoo.es) Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, Ecuador

Dra.C. Pilarín Baujín Pérez (email: pilarin.baujin@umcc.cu) Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es diseñar un procedimiento para el sistema informativo de la Contabilidad de Dirección Estratégica que responda al diseño estratégico de la organización.

El procedimiento que se propone permite establecer los elementos a considerar, para diseñar un sistema informativo que capte, analice y comunique información en función de la estrategia elegida que resulte novedoso para el contexto de las organizaciones cubanas.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, centrada en el estudio de caso donde se utilizaron como métodos más significativos: histórico – lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo y sistémico-estructural – funcional, lo que permitió cumplir los objetivos de la investigación, entre los que se encuentran:

- Analizar los fundamentos teóricos generales de la Contabilidad de Dirección Estratégica, como vía de articulación de la información con el proceso de control estratégico.
- Determinar las bases teórico-metodológicas sobre las cuales se diseñará el procedimiento para establecer el sistema informativo de la Contabilidad de Dirección Estratégica.

DESARROLLO

1. La Información y los sistemas de información contable

En la época contemporánea, las necesidades de información han cambiado más allá de las rígidas regulaciones y normas contables, para transitar hacia la determinación de la información relevante que satisfaga las necesidades concretas de los directivos para afrontar el proceso de gestión estratégica.

La nueva configuración del entorno competitivo en la Era de la Información, está obligando a adaptar a la Contabilidad de Gestión a las características informativas que requieren hoy las organizaciones, como instrumento de dirección fundamental para asegurar que la actuación de cada persona de la

organización tenga un comportamiento coherente con los objetivos y las expectativas, que la dirección le ha marcado.

En la situación actual, donde el grado de incertidumbre es elevado, la información de gestión, y más aún la generada por los sistemas de información contable, deben tener la capacidad de adoptar un carácter predictivo y aportar de forma activa, información financiera y no financiera que ayuden al directivo en la toma de decisiones con mayor capacidad de alcance, tanto en el plazo como en la calidad de la decisión.

Existe una variedad de trabajos de investigación que han disertado sobre el término información y su importancia como recurso indispensable para la sociedad, entre los que se encuentran: Machado y otros (1999); Sveiby (1997); Menguzato y Renau (2000); Laudon y Laudon (2002). En estos trabajos se advierte la diversidad de definiciones que presenta el término información, lo que muestra la amplitud de pensamiento existente respecto al tema en cuestión y la carencia de un consenso entre los autores para hallar una denominación única, formalmente reconocida o con un enfoque generalizador. Esta diversidad

de definiciones puede deberse como plantea Angulo (2006), entre otros factores a: El ser humano, al desarrollar sus ideas, teorías y conceptos, está bajo la influencia de su experiencia personal en el campo del saber donde incursiona y, por tanto, presenta puntos de vista diferentes.

Sobre la base de los elementos anteriormente citados se realiza el análisis de algunas de las definiciones y su diferenciación entre dato e información, conceptos claves que resultan necesarios tratar en la presente investigación.

Machado y otros (1999:102), lo definieron como: "... un dato, o un conjunto de datos, que ha sido procesado de forma significativa para el receptor con el objetivo de tomar decisiones". Esta conceptualización hace referencia a la necesidad de que los datos sean procesados y sobre este aspecto, Menguzato y Renau (2000) plantearon: "...la información representa los datos transformados de forma significativa para la persona que los recibe, tiene un valor real o percibido para sus decisiones y para sus acciones". (p. 421).

Es por ello que Sveiby 1997, citado por Vega (2004), lo sintetiza de esta otra manera al expresar: "... cuando se habla o se escribe, se utiliza un lenguaje para

formalizar una parte del conocimiento y tratar de transmitirlo a otra persona". (p.2). A esta formalización del conocimiento Sveiby (1997:) le denomina información. Y resalta "... dicha formalización no tiene significado propio, pues el receptor de la misma y no el emisor es quien le otorga su verdadero sentido". (p.83).

Por su parte, Laudon y Laudon (2002), logran dar el verdadero significado que se pretende resaltar entre dato e información y que requiere ser identificado en las organizaciones para su mejor gestión, y la definen del siguiente modo: "... información se refiere a los datos que se les ha dado una forma, que tiene sentido y es útil para las personas. Los datos en cambio, son flujos de hechos en bruto que representan sucesos ocurridos en las organizaciones". (p.102).

En todas estas definiciones, se destacan elementos importantes para reconocer qué es información, sin embargo se coincide con Muñiz (2003), cuando expone: "...conjunto de datos dotados de relevancia con relación a una cierta finalidad, donde la comunicación de la misma se convierte en un elemento esencial para desarrollar la gestión en cualquier tipo de empresa,...es

el receptor de la información quien la dota de relevancia y que la diferencia de todo aquello que es considerado como dato". (p. 54).

Entonces, es imprescindible destacar los elementos que a criterio de Angulo (2006, p.193) deben conformarla partiendo de los objetivos que esta persigue:

- Aumentar el conocimiento del receptor de la información.
- Brindar a quien toma decisiones la materia prima fundamental para el desarrollo de soluciones y la elección.
- Proporcionar una serie de reglas de evaluación y reglas de decisión para fines de control.

Considerando lo anterior, el reto consiste en proporcionar información útil para los diferentes usuarios y niveles de gestión, variando el contenido y las características de la misma dada la amplitud de cuestiones que requieren ser controladas en el nuevo entorno.

Lo que sintetiza todos estos elementos y valoraciones referido al tema que se aborda, lo constituye, la necesidad de disponer de información para mejorar la calidad de los productos, de alcanzar nuevos mercados y de optimizar la gestión

de los recursos, donde se ponen de manifiesto las nuevas medidas de actuación que requieren controlar hoy las organizaciones y que se contemplan como recurso estratégico, estas pueden influir en la capacidad competitiva de la empresa y, por consiguiente, en el diseño de los modernos sistemas de gestión.

Para los autores de este trabajo, la necesidad de mejorar la información de forma eficiente, y que sea identificada como un recurso estratégico se debe a las siguientes circunstancias:

- El vertiginoso desarrollo de la tecnología de la información y su impacto en el diseño de sistemas de información, que les permite aumentar la productividad, calidad y eficiencia en la forma de actuar de la empresa.
- El crecimiento en el volumen de información que las empresas deben manejar, que les permite adquirir un mayor y mejor conocimiento de su entorno y que, particularmente, se puede centrar en la competencia, el mercado y el cliente.
- La necesidad de un acceso en tiempo real a la información actualizada relativa a un proceso de toma de decisiones, y de naturaleza heterogénea.
- La información como recurso estratégico se utiliza tanto para mantener el equilibrio entre la comunicación interna, como para establecer relaciones de diversa índole, o intercambios con el entorno, comunicación externa. Por tanto, la comunicación se realiza desde la perspectiva de la gestión de los procesos y las actividades, aspecto medular en relación con esta problemática.

2. La contabilidad como sistema de información

Lo antes expuesto trae como consecuencia que en las condiciones en que se desarrolla la actividad económica en el mundo contemporáneo, esta disciplina tenga que adaptarse a las nuevas exigencias de la información y dar cumplimiento a sus objetivos, para lo cual se han creado nuevos procedimientos que pretenden poner a la Contabilidad de Gestión a la altura de los requerimientos de la empresa moderna.

Los instrumentos que sean diseñados para ofrecer la información necesaria a las organizaciones, deben tener en cuenta todas las variables que intervienen, así como las interrelaciones entre los instrumentos de control financiero y el

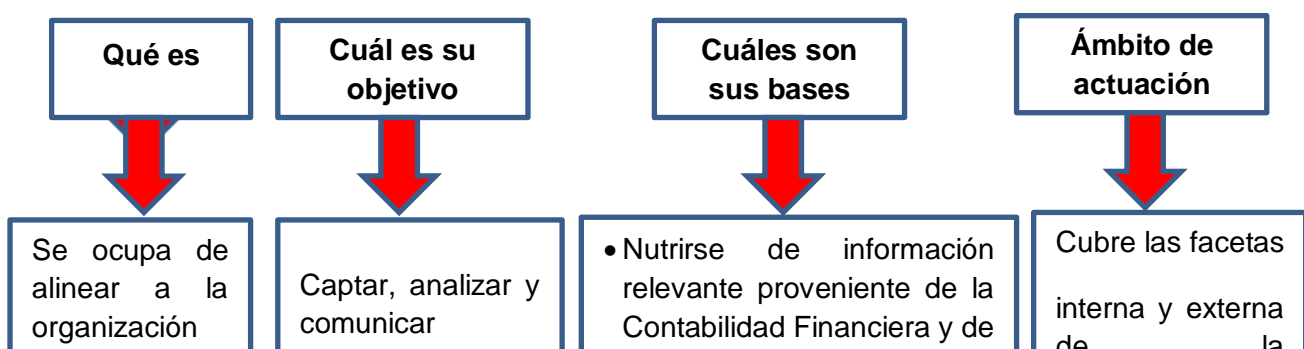
comportamiento humano, para así poder medir la eficacia y la eficiencia de sus procesos. Los sistemas de información que pueda ofrecer la Contabilidad tendrán validez siempre y cuando sean útiles para los usuarios y les permitan tomar las decisiones adecuadas. Por lo tanto, se debe tener en cuenta en todo momento la realidad cambiante de la organización, el comportamiento y los estilos de dirección de las personas que finalmente deberán utilizar dichos sistemas. En base a esta problemática, la Contabilidad debe seguir adecuándose a los nuevos sistemas productivos y a la nueva realidad social.

En este contexto, Flegm (1996, p.45), afirmaba: “La Contabilidad se perfila como el principal sistema de información, tanto para terceros; mediante la Contabilidad Financiera, como para la adopción de decisiones tácticas y operativas, a través de la Contabilidad de Costo y de Gestión...” Su planteamiento cobra lógica si sólo se analiza esta necesidad, sin tener en cuenta la más actual, relacionada con los elementos comentados a inicios de este epígrafe en el que se plantea la urgente necesidad de la información para decisiones estratégicas.

Es por ello, que en el actual entorno competitivo y dinámico las organizaciones demandan información relevante (Kaplan y Cooper, 2003), lo que está más relacionado con la concepción moderna de la información para cubrir las necesidades estratégicas.

3. La Contabilidad de Dirección Estratégica. Propuesta de un procedimiento

Los autores de la investigación, a partir del estudio de los aspectos tratados en la literatura, establece el esquema conceptual que da estructura a la Contabilidad de Dirección Estratégica (Ver esquema 1).



Esquema 1. Esquema Conceptual de la Contabilidad de Dirección Estratégica.

Fuente: Ramírez Escalona (2010).

La Contabilidad de Dirección Estratégica al obtener información proveniente de la Contabilidad Financiera y la de Gestión, así como del entorno en que se encuentra la organización, tiene un contenido pluridisciplinar e intenta asegurar la viabilidad y supervivencia de la misma. Es este el concepto en el que se quiere ver inmerso el papel de la Contabilidad actualmente, como sistema informativo para la gestión.

Todo lo anterior, permite conceptualizar a la Contabilidad de Dirección Estratégica como un sistema que capta, analiza y comunica información cuantitativa y cualitativa del ambiente interno y externo para la estrategia de la organización, constituyendo este último su objeto y en consecuencia su rasgo distintivo fundamental, derivándose que para implementar dicho sistema

informativo es de vital importancia establecer los nexos entre información y estrategia, utilizando como instrumento de gestión los procedimientos para su diseño.

La propuesta del procedimiento para diseñar el sistema informativo contable se fundamenta en las fases siguientes:

Primera fase: Diagnóstico organizacional para el diseño del sistema informativo

Objetivo: ratificar o proponer la estrategia de la organización.

Paso 1.1. Elementos fundamentales del diseño estratégico congruentes con el objeto social

Información requerida: documentos rectores y diseño estratégico.

Instrumentos: cuestionario, trabajo en grupo.

Orientaciones metodológicas:

Se debe distinguir que exista un diseño estratégico y para ello se procede de la manera siguiente:

- a) Se sugiere diseñar un cuestionario que facilite la comparación entre el objeto social y los elementos fundamentales del diseño estratégico. Para este fin, se puede utilizar una matriz, en la cual, en las filas se expresen las palabras claves del objeto social y en las columnas las palabras claves de la misión (objetivo cardinal de la organización) y la visión.
- b) Para determinar esta correspondencia se pueden utilizar dos variantes: la primera, señalar con una cruz en la intersección de la fila y la columna si se produce dicha correspondencia y si no se produce se deja el escaque en blanco. La segunda variante, evaluar en una escala de uno a cinco la intensidad de la correspondencia en la intersección, donde el uno significa la ausencia y el cinco la correspondencia máxima.

Esta última es más adecuada porque posibilita establecer un orden prioritario en los elementos que es necesario cambiar. Asimismo, se modifican parcialmente los elementos que obtienen una evaluación de dos a cuatro, en tanto, que si la

evaluación es de uno, hay que incorporar este elemento al diseño. Si la evaluación es de cinco, entonces, no es necesario realizar modificación alguna. Si no existe el diseño estratégico, debe realizarse y luego aplicar las variantes sugeridas en la orientación metodológica.

Salida: el diseño estratégico congruente con el objeto social de la organización. Esta salida adquiere un carácter parcial, desde el punto de vista del sistema informativo- ya que es el elemento clave sobre el cual se debate para elegir la estrategia más adecuada para la organización.

Paso 1.2. Identificación de las áreas de resultados claves, procesos asociados al diseño estratégico de la organización

Información requerida: salida preliminar del paso anterior.

Instrumentos: revisión documental, técnicas de trabajo en grupo, cuestionario, diagrama de árbol.

Orientaciones metodológicas:

El adoptar este enfoque se corresponde con el de reconocer que en las organizaciones ya existen los procesos para cada área de resultados claves, pero es necesario centrar el esfuerzo en aquellos, que aseguren el éxito futuro de la organización y contribuyan en la gestión hacia la estrategia.

A este fin, se debe brindar al grupo la información referida a la clasificación de los diferentes procesos, que contribuye a identificar los procesos que se llevan a cabo para cumplir con la misión y la visión. Los procesos se clasifican en:

a) Procesos estratégicos o directivos: destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Son gestionados directamente por la alta dirección.

b) Procesos operativos o claves: destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas estratégicas definidas por la empresa para dar un servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directivos funcionales, que deben controlar la cooperación de los otros directivos y de sus recursos humanos.

c) Procesos de soporte o apoyo: no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Para efectuar los análisis se debe tener en cuenta, tanto el ambiente interno como externo, y el nivel jerárquico objeto de análisis. Si se tratase de organizaciones con subordinación territorial, fundamentalmente el entorno cercano y, si fuese a nivel central, entonces deben abarcarse, tanto el micro como el macro entorno.

Para facilitar el desarrollo de este paso, se recomienda utilizar el cuestionario sobre las áreas de resultados claves y procesos de la organización, siguiendo los enfoques siguientes:

- **Enfoque de selección gerencial:** el equipo de trabajo debe centrar los esfuerzos en los procesos que resultan ser relevantes para el éxito futuro de la empresa y en las áreas de problemas identificadas. Se realiza una combinación entre los procesos que se presentan como críticos para el éxito y los procesos que presentan más problemas.
- **Enfoque ponderado de selección (Método Delphi):** el equipo asigna una clasificación a los procesos de la organización utilizando algunas de las categorías fundamentales; este enfoque, permite concentrar la atención en los procesos estratégicos, estableciendo prioridades y garantizando que el esfuerzo sea manejable.

Para el enfoque ponderado de selección de los procesos claves, debe tenerse en cuenta:

- Impacto en el cliente: ¿cuán importante es para la satisfacción del cliente este proceso?
 - Impacto sobre la empresa: ¿qué importancia tienen para la empresa?
 - Impacto sobre el ritmo de trabajo: ¿cuáles son los recursos disponibles?
- **Enfoque con información:** este enfoque difiere de los demás, por cuanto se basa en la recolección de datos reales provenientes de los clientes y de las operaciones internas y no en las opiniones. Por tanto, requiere de mayor tiempo y dedicación.

La elección que haga el equipo de trabajo de cualquiera de los enfoques, está condicionado por los recursos materiales y temporales a utilizar que dan respuesta a la estrategia, declarados en el diseño analítico del paso 1.2.

Salida: Procesos (estratégicos, operativos y de apoyo de la organización), actividades relacionadas con los mismos. Esta salida tiene un carácter parcial y servirá de base para el paso siguiente.

Paso 1.3. Elección del tipo de estrategia de la organización

Información requerida: las salidas parciales de los dos pasos anteriores.

Orientaciones metodológicas:

Luego de reevaluados los elementos fundamentales del diseño estratégico de la organización y de haber identificado sus procesos claves se debe debatir en el taller los fundamentales tipos de estrategias que existen. El facilitador del proceso debe propiciar la siguiente interrogante, a partir de los elementos fundamentales de la estrategia y los procesos establecidos; así como el nivel jerárquico de la organización, su entorno y las características del producto o servicio que se presta: ¿Qué tipo de estrategia resulta más factible para su aplicación?

A través de la técnica de la tormenta de ideas debatir sobre el tipo de estrategia que debe asumir la organización. El facilitador del proceso debe comunicar que para elegir la estrategia debe considerar, entre otros, los siguientes aspectos: nivel jerárquico de la entidad, tipo de producción o servicio que brinda, ambiente interno y externo, así como las orientaciones del organismo superior, si se tratase de cualquier tipo de subordinación territorial.

Posteriormente, mediante la reducción de listado debe quedar establecido cuál es la estrategia o estrategias que se implementarán. Esta estrategia elegida debe ser ampliamente divulgada para que todos los miembros de la organización la conozcan y este conocimiento sirva de factor motriz para implicar a toda la comunidad de la entidad en su cumplimiento.

Salida: tipo de estrategia de aplicación elegida por la organización. Esta constituye una salida parcial que será utilizada en la fase siguiente del procedimiento.

Segunda Fase: Necesidades informativas para la estrategia de la organización

Objetivo: Identificar la información requerida por la estrategia.

Paso 2.1. Vincular la estrategia de la organización con una herramienta de gestión

Información requerida: salidas parciales de los pasos anteriores.

Instrumentos: técnicas de trabajo en grupo, tormenta de ideas y estadística descriptiva.

Orientaciones metodológicas:

Para organizar el taller, la persona actuante como facilitadora, debe propiciar el debate en relación con las técnicas de gestión que se relacionan en la tabla siguiente, y su adecuación a cada tipo de estrategia para lo que se sugiere utilizar la tormenta de ideas.

Tipos de análisis	Ambiente interno	Ambiente externo	Herramientas de apoyo al análisis
Análisis de las actividades.	Determinar las que añaden valor para la empresa.	Determinar las que generan valor para el cliente.	ABB, ABC, ABM
Análisis de la flexibilidad de los procesos para la satisfacción de los clientes: calidad, entrega en tiempo, innovación y flexibilidad operativa.	Análisis de costo de prevención, evaluación y fallas.	Análisis de la percepción de los clientes.	JIT, TQM

Comparar la información interna de la empresa con la externa en función de la estrategia elegida.	Información asociada a los procesos internos de la empresa respecto a: fabricación, I+D y costos.	Información asociada al entorno de: competidores, clientes y proveedores.	BM (Benchmarking)
Análisis externo e interno para alinear la estrategia de la empresa.	Perspectivas de procesos y formación y desarrollo.	Financiera y clientes.	Cuadro de Mando Integral (CMI)
Terminologías inglesas de: ABM: <i>Activity Based Management</i> , Administración Basada en las Actividades. ABB: <i>Activity Based Budgeting</i> . Presupuesto Basado en las Actividades. JIT: <i>Just in Time</i> . Sistema de Gestión de producción Justo a Tiempo.			

Tabla 1. Análisis en función de la estrategia elegida. Fuente: elaborado por Ramírez Escalona (2010).

Como se describe en la tabla 1, se exponen los posibles tipos de análisis que en función de las herramientas elegidas, darán respuesta a la estrategia seleccionada por la organización en las que se valorará la necesidad de la información interna y externa.

Salida: herramienta de gestión para implementar y controlar la estrategia elegida. Constituye una salida parcial.

Paso 2.2. Identificar los requerimientos informativos de las herramientas de gestión en los procesos

Información requerida:

Información estadística, información económica financiera y de los sistemas de gestión. Salida del paso anterior.

Instrumentos: técnicas de trabajo en grupo.

Orientaciones metodológicas:

En esta fase se debe tener presente que la Contabilidad de Dirección Estratégica se concibe para captar, analizar y comunicar información en función de la estrategia, se trata de establecer el momento de la captación de la información en dicho concepto.

Esta información puede expresarse en forma de datos o de indicadores y puede estar o no incluida en cualquier sistema informativo de la organización. Se debe priorizar la información registrada por la organización y considerar nuevos elementos informativos en caso de que sean imprescindibles.

Por otra parte, a los efectos de la investigación, el interés fundamental está centrado en la información de carácter relevante. No hay dudas de que a lo largo de este proceso de revisión se encuentran informaciones de otra índole, las cuales no serán objeto de análisis dentro del procedimiento.

Especificar si la información necesaria para la estrategia del paso anterior se recoge en cualquiera de los sistemas vigentes. Para captar información: se deben tener en cuenta los datos que dan respuesta a la salida del paso 1.3 de la fase 1, especificar si se registra.

Salida: información que dota de contenido a la Contabilidad de Dirección Estratégica, especificando si se incluye en los diferentes sistemas informativos existentes.

Tercera fase: Sistema de análisis de la estrategia

Objetivo: determinar los indicadores que posibilitan la implementación y el control de la estrategia.

Paso 3.1. Establecer los indicadores, su fórmula de cálculo, periodicidad y paradigma

Información requerida: salidas de las fases anteriores.

Instrumentos: técnicas de trabajo en grupo.

Para la comunicación de la información: se debe tener en cuenta la correspondencia entre el nivel jerárquico y las facultades decisionales. Se sugiere la utilización de diferentes sistemas de señales que pueden ser públicos o restringidos, individuales o colectivos.

Si hubiese un número excesivo de indicadores que no existen en la organización debe procederse a realizar una valoración exhaustiva de los mismos, con el objetivo de determinar si realmente son imprescindibles para llevar a cabo el análisis en el proceso. Recuérdese que es conveniente no generar información adicional a la existente en la organización. En caso de que sea imprescindible, entonces, es necesario incorporarlo al sistema complementario de información a través de lo establecido por la Oficina Nacional de Estadísticas.

Paso 3.2. Correspondencia entre la forma analítica y la estructura organizativa

Información requerida: indicadores resultantes del paso anterior.

Instrumentos: análisis lógico y orientaciones del organismo superior y/o políticas trazadas. Técnicas de trabajo en grupo.

Orientaciones metodológicas:

Este momento del taller constituye también un momento de capacitación y debe ser con un enfoque eminentemente práctico y dirigido a la acción sobre el concepto de la Contabilidad de Dirección Estratégica, elementos que la conforman e implicaciones prácticas. El contenido debe ser conducente a que con la capacitación se comprenda la vinculación de la Contabilidad de Dirección Estratégica con el proceso de planeación y control estratégico, identificar los elementos que de ella están presentes en la organización y como tal no se les reconoce, así como el análisis de los datos en virtud de convertirlos en información útil para dar seguimiento a la estrategia de la organización.

En un segundo momento y con un enfoque práctico, utilizando la técnica de trabajo en grupo, generar ideas relativas a los tipos de análisis que se deben realizar en la organización bajo el criterio de la Contabilidad de Dirección Estratégica, en correspondencia con el diseño estratégico. Esta elección debe realizarse teniendo en cuenta las necesidades analíticas condicionadas por los procesos existentes, la herramienta de gestión elegida por la organización y la estructura organizativa; así como también, los lineamientos establecidos por las organizaciones superiores o las políticas trazadas. Se debe especificar la estructura organizativa que capta, analiza y comunica la información.

Salida: sistema de indicadores que permitirán el análisis en los diferentes procesos y actividades, su fórmula de cálculo, periodicidad, tipos de análisis y paradigmas.

Cuarta fase: Sistema de comunicación

Objetivo: establecer los elementos generales para la comunicación de la información.

Paso 4.1. Variaciones de los indicadores y su implicación

Información requerida: resultados del análisis del sistema de indicadores determinados en el paso anterior.

Instrumentos: forma de comunicación (escrita, oral, TIC).

Orientaciones metodológicas:

La comunicación de esta información está en dependencia del nivel jerárquico, las características del producto y/o servicio y el tipo de herramienta elegida.

Salida: pizarras de comunicación, informes, cuadros, y las nuevas tecnologías de la información.

Paso 4.2. Valoración y propuestas de acciones

Información requerida: resultados de las valoraciones de la aplicación de los indicadores.

Instrumentos: informe escrito, oral, TIC.

Orientaciones metodológicas:

La comunicación de esta información está en dependencia de los análisis en todos los niveles, resumido por el nivel jerárquico.

Salida: propuesta de acciones.

Es importante una vez concluido este paso, desarrollar el proceso de retroalimentación regresando a la fase número uno, para perfeccionar y adecuar los elementos que participan en el proceso de gestión estratégica diseñado, a partir del sistema de información.

Conclusiones

1. La información se convierte en un recurso estratégico para las empresas cuando asume diversos atributos que le aportan nuevas cualidades intrínsecas para dar cumplimiento a la Estrategia Empresarial.
2. La Contabilidad de Gestión es un área que cubre necesidades informativas de carácter interno en la organización y en el contexto cubano ha tenido un desarrollo histórico atemperado a las condiciones concretas de la gestión empresarial y a factores inherentes al propio desarrollo de la Contabilidad como ciencia, con lo cual se ha visto limitada para cubrir expectativas informativas asociadas a la Estrategia Empresarial.
3. Dado el carácter ampliado de la Contabilidad de Dirección Estratégica con el objetivo de captar, analizar y comunicar información relevante, esta tiene entre sus rasgos fundamentales, el de servir como vía de articulación de la información con el proceso de planeación y control estratégico.
4. La estructura del procedimiento en diferentes fases y pasos le atribuye un carácter metodológico de suma importancia con vistas a lograr la necesaria articulación de la información con el proceso de planeación y control estratégico, aspecto este medular para poder asumir criterios de Contabilidad de Dirección Estratégica en entidades cubanas.

Bibliografía

- Angulo N. (2006). Información: una nueva propuesta conceptual. Ciencias de la Información. 27 (4), 190 - 195.
- Flegm, E. H. (1996). The Future of Management and Financial Accounting. Journal of Cost Management, 9 (4), 44 - 45.
- Kaplan, R. S. y Cooper R. (2003) Costo y Efecto (3ª. Ed.). Barcelona: Editorial Gestión 2000.S.A.
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2002). Sistemas de información gerencial: organización y tecnología de la empresa conectada en red. México: Ed. Pearson Educación.
- Machado Cabrera, A., Arias Álvarez, A. Ma. y García Suárez, J. A. (1999). Metodología para el Diseño e Implantación de un Sistema de Información de Gestión para PYMES. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 28, (102), 101 - 114.

- Menguzato, M y Renaul, J.J. (2000): La Dirección Estratégica de la Empresa. Ed. ENPES. La Habana, p.427.
- Muñiz, L. (2003, noviembre-diciembre). El diseño de un sistema de control de gestión”, en Harvard-Deusto. Finanzas & Contabilidad, (56), 50-56.
- Ramírez Escalona, T. (2010). Procedimiento para diseñar el sistema informativo de la contabilidad de dirección Estratégica: caso comercializadora de combustibles Cupet-Camagüey. Tesis en opción al grado de Doctor (a) en Ciencias Contables y Financieras. Universidad de Camagüey, 2010. Cuba.
- Sveiby, K. E. (1997). Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Barcelona: Editorial Gestión 2000.