



Artículo

De la información contable a la inteligencia organizacional

From Accounting Information to Organizational Intelligence

Carlos Julio Bobadilla Deulufeut 

Corporación Universitaria Antonio José de Sucre.

Correspondencia:

Docente_contaduria1@uajs.edu.co



Citación: Bobadilla J. De la información contable a la inteligencia organizacional. *DERROTERO* 2026, 20 N°2, 1-7.

Recibido: 20/05/2026

Revisado: 30/06/2025

Aceptado: 09/07/2026



Derechos de autor: © 2025 por autores.

Licenciado por Escuela Naval de

Cadetes "Almirante Padilla", COL.

Este artículo es de libre acceso

distribuido en las términos y

condiciones de *Creative Commons*

Attribution (CC BY) license ([https://creativecommons.org/licenses/by/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

[https://creativecommons.org/licenses/by/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

4.0/).

Resumen: Los cambios recientes en el entorno empresarial exigen revisar la función contable, cuyo propósito ya no se limita al registro de las operaciones y al cumplimiento de los requisitos normativos, sino que también comprende la generación de valor y la participación en los procesos de toma de decisiones. Este artículo analiza, desde una perspectiva cualitativa, el papel de la información contable en la mejora de los procesos administrativos y en el desarrollo de la inteligencia organizacional.

La investigación se desarrolló mediante una revisión cualitativa de la literatura académica. Las fuentes consultadas abordaron temas relacionados con la contabilidad de gestión, los sistemas de información, el control administrativo y la toma de decisiones. Entre los principales resultados se destaca la necesidad de transformar la información contable en conocimiento útil para la gestión, incorporando tanto indicadores financieros como no financieros. Asimismo, se examinan las funciones de planificación y control, el proceso mediante el cual la información contable puede contribuir al desarrollo de la inteligencia organizacional, el impacto de la digitalización y las competencias que necesitan los profesionales contables para participar en este proceso.

Palabras clave: contabilidad de gestión, información contable, gestión organizacional, control administrativo, toma de decisiones, digitalización.

Abstract: Recent changes in the business environment call for a reassessment of the accounting function, whose purpose is no longer limited to recording transactions and complying with regulatory requirements, but also encompasses value creation and participation in decision-making processes. This article examines, from a qualitative perspective, the role of accounting information in improving administrative processes and fostering organizational intelligence.

The research was conducted through a qualitative review of the academic literature. The sources examined addressed topics related to management accounting, information systems, management control, and decision-making. The main findings highlight the need to transform accounting information into knowledge that is useful for management by incorporating both financial and non-financial indicators. The article also examines planning and control functions, the process through which accounting information can contribute to the development of organizational intelligence, the impact of digitalization, and the competencies accounting professionals need to participate in this process.

Keywords: Management accounting, accounting information, organizational management, management control, decision-making, digitalization.

1. Introducción

La creciente competencia, la inestabilidad de los entornos económicos, la digitalización y la incertidumbre de los mercados han incrementado la necesidad de que las empresas dispongan de información confiable sobre su situación interna y sobre las condiciones del entorno. La función contable puede contribuir a satisfacer esta necesidad mediante la generación de información que permita comprender el desempeño de la organización y respaldar las decisiones gerenciales.

Tradicionalmente, la función contable se ha asociado con el registro de operaciones y la elaboración de estados financieros, utilizados como base para el control y la toma de decisiones. Sin embargo, la transformación digital y la adopción de enfoques modernos de gestión han ampliado sus responsabilidades. En la actualidad, se espera que los profesionales contables participen activamente en la producción, el análisis y la interpretación de información útil para la planificación, el control y la toma de decisiones.

Kaplan y Norton (1992) presentaron el cuadro de mando integral como un enfoque que combina indicadores financieros y no financieros para evaluar el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, e innovación y aprendizaje. Este planteamiento destaca la importancia de complementar los resultados financieros con indicadores operativos relevantes para el desempeño futuro. Por su parte, Simons (1995) examinó cómo los sistemas de control de gestión pueden utilizarse para supervisar el desempeño y, mediante mecanismos de control interactivo, favorecer el aprendizaje y la atención a las incertidumbres estratégicas. Estas perspectivas permiten comprender la importancia de utilizar la información contable no solo para evaluar los resultados pasados, sino también para analizar riesgos, identificar oportunidades y respaldar decisiones orientadas al futuro.

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo puede transformarse la información contable en información útil para la toma de decisiones gerenciales y el desarrollo organizacional?

El objetivo de este artículo es analizar cómo la información contable puede contribuir al desarrollo de la inteligencia organizacional. Para ello, se examina la evolución de la función contable y se identifican sus principales aportaciones a la toma de decisiones y al control gerencial. Asimismo, se consideran la integración de información procedente de distintas áreas de la organización y las capacidades necesarias para aprovechar las oportunidades de la digitalización.

La premisa central del artículo es que la función contable puede generar mayores beneficios cuando los profesionales del área no se limitan a producir datos, sino que también los analizan, interpretan y contextualizan, integrándolos con información de otros departamentos y con las necesidades específicas de la dirección.

2. Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo e interpretativo. La elección de este enfoque responde al propósito de recopilar, organizar y analizar conceptos y planteamientos teóricos relacionados con la información contable, su utilización en la gestión y su contribución al aprendizaje organizacional.

La revisión bibliográfica comprendió literatura académica y publicaciones relacionadas con la contabilidad de gestión, los sistemas de información, el control administrativo y la toma de decisiones. Se prestó especial atención a los estudios que examinan la medición del desempeño, la utilización de sistemas de control y la integración de información financiera y no financiera. Entre las fuentes consideradas se encuentran los trabajos de Kaplan y Norton (1992) y Simons (1995), así como las publicaciones de la Fundación IFRS relacionadas con la información sobre los comentarios de la gerencia y su utilidad para comprender las perspectivas de la organización (IFRS Foundation, 2025).

El material recopilado se organizó en cuatro ejes temáticos: la transformación de la función contable, la utilización de información contable para la toma de decisiones, los sistemas de control y su relación con la inteligencia organizacional, y la digitalización de los procesos contables. Esta clasificación permitió comparar los planteamientos identificados y examinar sus implicaciones para la gestión empresarial.

El análisis se orientó a identificar relaciones entre la producción de información contable, su interpretación gerencial y su utilización en procesos de planificación, evaluación y aprendizaje organizacional.

3. Resultados y discusión

3.1. Función contable: transformación y nuevas responsabilidades

La información contable comprende los procesos de identificación, reconocimiento, clasificación, procesamiento y presentación de datos sobre las operaciones de una organización. Su finalidad es proporcionar información confiable y pertinente que permita a los gerentes y a otras partes interesadas comprender el desempeño de la entidad y fundamentar sus decisiones.

Además de describir los resultados obtenidos, la información contable puede contribuir a identificar oportunidades de mejora y riesgos asociados con la situación actual y con las tendencias del desempeño organizacional.

Los estados financieros elaborados por los profesionales contables proporcionan información sobre los ingresos, los gastos, los activos, los pasivos y la rentabilidad de la organización. Sin embargo, aunque estos documentos permiten evaluar determinados resultados, no siempre explican por sí solos las causas que los originan. Por ejemplo, un estado de resultados puede mostrar cambios en la rentabilidad, pero no necesariamente permite identificar las razones del aumento de los costos o de la disminución de las ventas.

Para comprender estas variaciones, es necesario complementar los estados financieros con informes analíticos que desglosen los costos, examinen los ingresos por producto o servicio e identifiquen los factores que influyen en los resultados. De esta manera, la información contable deja de ser únicamente un registro de hechos pasados y se convierte en un recurso para analizar alternativas y respaldar decisiones gerenciales.

Por consiguiente, los profesionales contables no solo deben garantizar la confiabilidad de la información, sino también desarrollar competencias para analizarla, interpretarla y comunicar sus implicaciones. Estas capacidades les permiten contribuir de forma más activa a la identificación de problemas, la evaluación de alternativas y la formulación de recomendaciones para la dirección.

3.2. Información contable para la toma de decisiones

Cuando una organización debe elegir entre distintas alternativas, necesita información que permita valorar las opciones disponibles de acuerdo con sus objetivos, recursos y restricciones. Los gerentes requieren información contable confiable y pertinente para identificar las ventajas y desventajas de cada alternativa y evaluar sus posibles consecuencias.

Las decisiones empresariales pueden responder a necesidades operativas, tácticas o estratégicas. En todos estos niveles, las alternativas seleccionadas pueden afectar los resultados financieros y el valor de la organización. Por ello, los responsables de la gestión necesitan disponer de información suficiente para comprender los costos, los beneficios, los riesgos y las consecuencias de las decisiones que consideran adoptar.

Los profesionales contables pueden contribuir a este proceso mediante el análisis de los costos, los ingresos, los presupuestos y las proyecciones financieras. En el ámbito operativo, por ejemplo, pueden estimar el costo de determinados bienes o servicios y proporcionar información que permita evaluar su rentabilidad. También pueden elaborar proyecciones sobre el punto de equilibrio, los beneficios esperados y los riesgos financieros asociados con distintos escenarios.

Asimismo, los sistemas de control de gestión permiten comparar los resultados reales con los objetivos y presupuestos establecidos, identificar desviaciones y analizar sus posibles causas. Esta información puede ayudar a los gerentes a reconocer dificultades, evaluar medidas correctivas y anticipar las consecuencias de las alternativas disponibles. Desde la perspectiva de los sistemas de control de gestión, también resulta relevante considerar las incertidumbres estratégicas y las oportunidades de aprendizaje que surgen durante el desarrollo de las actividades empresariales (Simons, 1995).

Para que la información contable contribuya al desarrollo de la inteligencia organizacional, debe ser accesible, comprensible y adecuada a las necesidades de quienes toman las decisiones. No obstante, disponer de una gran cantidad de datos no garantiza mejores resultados. Cuando la información es excesiva, poco relevante o difícil de interpretar, puede dificultar el análisis y retrasar la selección de alternativas. En consecuencia, es importante priorizar la información según su utilidad para cada decisión.

3.3. Del control administrativo a la inteligencia organizacional

La información contable ofrece oportunidades para evaluar el desempeño, identificar problemas y orientar las acciones de mejora. Los gerentes pueden utilizar los estados financieros y otros informes contables para comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, reconocer desviaciones y examinar las causas que explican las diferencias.

Cuando la información es confiable y pertinente, resulta más sencillo evaluar las alternativas disponibles, identificar sus ventajas y limitaciones y adoptar medidas correctivas. El control administrativo, por tanto, no debe entenderse únicamente como un mecanismo de supervisión, sino también como un proceso que permite aprender de los resultados y mejorar las decisiones futuras.

En este sentido, los sistemas de control de gestión pueden ayudar a las organizaciones a revisar sus prácticas, reconocer cambios en el entorno empresarial y responder a nuevas condiciones. Simons (1995) destaca la importancia de los sistemas de control en la gestión estratégica, particularmente en la atención a las incertidumbres que pueden afectar el desarrollo de la organización.

La integración y el procesamiento de la información contable también pueden proporcionar una base para el aprendizaje organizacional. Los datos relativos al desempeño pasado permiten examinar los resultados de las decisiones, reconocer prácticas eficaces e identificar aspectos que requieren mejoras. A partir de esta evaluación, los gerentes pueden ajustar sus actuaciones y desarrollar nuevas respuestas ante las condiciones cambiantes del entorno.

La información contable puede contribuir, además, a revisar críticamente los procesos de toma de decisiones. El análisis de los resultados permite identificar debilidades, evaluar la efectividad de las medidas adoptadas y aprovechar la experiencia acumulada. Para ello, es necesario que las organizaciones utilicen la información no solo con fines de control, sino también como un recurso para generar conocimiento y mejorar sus prácticas de gestión.

Desde esta perspectiva, las competencias de los profesionales contables pueden convertirse en un recurso importante para el desarrollo organizacional. Su capacidad para interpretar información, explicar resultados y relacionar indicadores financieros con variables operativas puede favorecer una comprensión más completa de la organización y fortalecer los procesos de control y aprendizaje.

3.4. Sistemas de información financiera y no financiera

La información financiera es esencial para evaluar la rentabilidad, la liquidez y la situación económica de una empresa. Sin embargo, su análisis aislado puede resultar insuficiente para comprender todos los factores que influyen en el desempeño y en la capacidad de la organización para generar valor a largo plazo.

Los profesionales contables pueden contribuir a una evaluación más integral mediante la incorporación de información no financiera relacionada con los clientes, los procesos internos, la innovación, el aprendizaje y otras dimensiones relevantes para la gestión.

Kaplan y Norton (1992) propusieron el cuadro de mando integral como un modelo de medición que combina indicadores financieros con indicadores relacionados con los clientes, los procesos internos, y la innovación y el aprendizaje. Este enfoque permite ampliar la evaluación del desempeño y considerar factores que pueden influir en los resultados futuros, además de los resultados financieros ya obtenidos.

En la práctica, el análisis financiero permite evaluar costos, ingresos y beneficios directos. No obstante, para comprender las causas de los cambios en el desempeño, también es necesario examinar variables relacionadas con los procesos comerciales, la productividad, la calidad de los productos y los servicios, y las características de los clientes.

Por ejemplo, la información sobre las ventas y los costos por producto, categoría, canal de distribución o período puede ayudar a identificar el origen de los cambios en la rentabilidad. Sin embargo, la interpretación de estos resultados será más completa si se integra con información sobre la demanda, las preferencias de los consumidores y la eficiencia de los procesos internos.

Por ello, las organizaciones necesitan desarrollar sistemas de información capaces de integrar distintas fuentes de datos y presentar los resultados mediante indicadores adecuados a sus objetivos. Esta integración puede mejorar la evaluación de alternativas y facilitar una toma de decisiones más coherente con la estrategia empresarial.

La información sobre los comentarios de la gerencia también puede contribuir a esta comprensión integral. La Fundación IFRS, mediante sus orientaciones sobre los comentarios de la gerencia, aborda la importancia de proporcionar información que ayude a los usuarios a comprender los factores que influyen en las perspectivas de una organización, incluida su capacidad para generar valor y flujos de efectivo a lo largo del tiempo (IFRS Foundation, 2025).

En consecuencia, la información financiera no debe analizarse de manera aislada, sino en conjunto con otros datos relevantes para comprender el desempeño organizacional. La integración de información financiera y no financiera permite contextualizar los resultados, identificar los factores que influyen en ellos y mejorar la evaluación de las oportunidades y los riesgos.

La función contable adquiere así un papel integrador: relaciona los resultados financieros con las condiciones operativas y estratégicas de la empresa, contribuyendo a una interpretación más completa de su desempeño y de sus posibilidades de desarrollo.

3.5. Digitalización y competencias de los profesionales contables

La digitalización ha ampliado las posibilidades de la función contable al facilitar el procesamiento, el análisis y la presentación de información mediante sistemas informáticos y herramientas de análisis de datos. Estas tecnologías permiten automatizar determinadas tareas, integrar información de distintas áreas y generar informes que apoyan la planificación y el control gerencial.

Por ejemplo, las organizaciones pueden desarrollar modelos de análisis y proyección para evaluar la evolución de los ingresos, los costos, los precios y los márgenes de rentabilidad. También pueden comparar escenarios, estimar el efecto de determinados cambios en los resultados y proyectar los flujos de efectivo. Este tipo de análisis puede contribuir a fundamentar decisiones relacionadas con las inversiones, la fijación de precios y la asignación de recursos.

No obstante, el aprovechamiento de estas herramientas depende de las competencias de quienes utilizan la información. Los profesionales contables necesitan conocimientos técnicos y analíticos que les permitan procesar los datos, comprobar su consistencia, interpretar los resultados y comunicar conclusiones relevantes para la gestión.

La calidad de la información constituye una condición fundamental para el uso adecuado de las tecnologías digitales. Si los datos contienen errores, presentan inconsistencias o no reflejan correctamente las operaciones de la organización, los resultados de los análisis pueden conducir a conclusiones equivocadas. Por ello, es necesario establecer procedimientos de validación y asegurar la trazabilidad de los datos utilizados.

La digitalización también plantea desafíos relacionados con la seguridad de la información, la confidencialidad, la protección de los registros y el acceso autorizado a los datos. Las organizaciones deben desarrollar mecanismos de control proporcionales a sus riesgos, evitando que los procedimientos de seguridad obstaculicen innecesariamente el uso legítimo de la información.

Además, el aumento del volumen de datos disponibles hace necesario distinguir la información relevante de aquella que tiene escasa utilidad para los objetivos de gestión. La identificación de patrones, tendencias y variables significativas requiere tanto herramientas tecnológicas como capacidad de análisis e interpretación.

Por consiguiente, la transformación digital no elimina la necesidad del criterio profesional. Aunque las herramientas tecnológicas pueden mejorar la eficiencia y ampliar las posibilidades de análisis, los profesionales contables deben conservar la capacidad de evaluar críticamente los resultados, identificar limitaciones y explicar las implicaciones de la información presentada.

3.6. Implicaciones para la gestión y la generación de valor

La transformación de la información contable en conocimiento útil para la gestión requiere fortalecer la función contable y vincularla de manera más estrecha con las necesidades de la organización.

En primer lugar, es necesario identificar las necesidades de información de los gerentes y de las distintas áreas de la empresa. Esto permite definir los indicadores pertinentes, establecer criterios para comparar alternativas y seleccionar las soluciones que mejor respondan a los objetivos organizacionales.

En segundo lugar, la información contable debe integrarse con mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan analizar los resultados de las decisiones adoptadas. La comparación entre los objetivos previstos y los resultados obtenidos ayuda a identificar desviaciones, examinar sus causas y determinar si las medidas correctivas han sido eficaces.

En tercer lugar, las organizaciones necesitan promover una cultura de gestión basada en el uso crítico de la información. Esto implica examinar las fortalezas y debilidades internas, considerar las características del entorno empresarial e identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir en el desempeño. Los resultados del análisis deben utilizarse para ajustar las decisiones y formular estrategias coherentes con las condiciones existentes.

La evaluación de las decisiones también debe considerar sus efectos a largo plazo. Una reducción inmediata de los costos, por ejemplo, puede afectar negativamente la calidad de los productos, la satisfacción de los clientes o la capacidad de innovación. Por tanto, la valoración de una alternativa debe tener en cuenta no solo sus beneficios inmediatos, sino también sus posibles consecuencias sobre la capacidad futura de la empresa para generar valor.

Estas implicaciones muestran que la función contable puede contribuir a la gestión estratégica cuando integra información de distintas áreas, interpreta los resultados en su contexto y participa en los procesos de planificación y evaluación. De este modo, la información contable puede trascender su función descriptiva y convertirse en un recurso para el aprendizaje, la coordinación y la mejora continua.

4. Conclusiones

El análisis realizado permite concluir que la función contable en las organizaciones contemporáneas ha ampliado su alcance. Ya no se limita al registro, la clasificación y la presentación de información, sino que también puede contribuir a satisfacer las necesidades informativas de la dirección y a mejorar la calidad de las decisiones. En este contexto, la pertinencia, la confiabilidad, la oportunidad y la claridad de la información constituyen factores fundamentales para su utilidad gerencial.

En primer lugar, el control administrativo puede entenderse como un proceso continuo de seguimiento, evaluación y aprendizaje. La identificación de desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos previstos permite examinar las causas de las diferencias, ajustar las actuaciones y adoptar medidas correctivas. De esta manera, la retroalimentación entre información, planificación, acción y evaluación puede fortalecer los procesos de toma de decisiones.

En segundo lugar, la toma de decisiones requiere considerar tanto información financiera como no financiera. Los resultados económicos pueden verse influidos por indicadores operativos, comerciales, laborales y ambientales, entre otros factores. Por ello, la información utilizada para evaluar el desempeño debe ser pertinente, comparable y trazable, y debe permitir comprender las condiciones que explican los resultados.

En tercer lugar, el desarrollo de la economía digital ofrece oportunidades para transformar la manera en que se procesa y utiliza la información contable. Las herramientas digitales pueden facilitar la integración de datos, el análisis de escenarios y la elaboración de informes. Sin embargo, su eficacia depende de la calidad de los datos, la seguridad de la información, la claridad de los objetivos y las competencias del personal responsable de su interpretación.

En consecuencia, la transformación de la información contable en inteligencia organizacional requiere integrar las capacidades técnicas de los profesionales contables con su participación en los procesos de análisis, planificación y control. Esta transformación se produce cuando la información se interpreta en su contexto, se relaciona con otras fuentes de datos y se utiliza para mejorar las decisiones y fortalecer el aprendizaje organizacional.

La función contable puede alcanzar una contribución más significativa cuando participa activamente en la planificación estratégica y articula las actividades de medición, retroalimentación y control del desempeño. Esta integración puede favorecer la competitividad y la sostenibilidad económica de la organización, siempre que las decisiones se fundamenten en información confiable y en una evaluación adecuada de sus consecuencias.

Como línea de investigación futura, sería pertinente examinar la relación entre las prácticas contables y los agentes externos de la organización, así como analizar de qué manera la información contable influye en las relaciones comerciales, la creación de valor y la calidad de las decisiones empresariales.

Referencias

Fundación IFRS. (2025). IFRS Practice Statement 1: Management Commentary. IFRS Foundation. <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/management-commentary-practice-statement-1/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80–88. <https://hbr.org/1995/03/control-in-an-age-of-empowerment>

Financiación. El autor declara que esta investigación no recibió financiación externa.

Conflicto de Intereses. Los autores declaran no tener conflictos de interés alguno.

Biografía del Autor.

Carlos Julio Bobadilla Deulufeut. Contador público. Magister en administración y negocios. Gran experiencia como director contable de empresas en diferentes sectores e la economía. Revisor fiscal de empresas a nivel nacional del sector hotelero, de manufacturas e ingenierías. Auditor interno y docente universitario en los programas de contaduría y administración. Gestor11@hotmail.com

Descargo de responsabilidad/Nota del editor: Las declaraciones, opiniones y datos contenidos en todas las publicaciones son únicamente responsabilidad de los autores y colaboradores individuales y no reflejan necesariamente las opiniones de DERROTERO y/o de los editores. DERROTERO y/o los editores se deslindan de cualquier responsabilidad por daños o perjuicios a personas o bienes que puedan surgir como resultado de las ideas, métodos, instrucciones o productos mencionados en el contenido. Se recomienda a los lectores verificar de manera independiente la información antes de basarse en ella.