

Los Tableros de Control como Sistemas de Información

SANDRA MILENA PÉREZ BETANCUR

*Contadora Pública, Politécnico Colombiano Jaime Isaza
Cadavid, Jefe de Contabilidad de Industrias Joral Ltda.,
Directora Ejecutiva del Grupo de Investigación Nueva Nación
GICNN, Asesora de Empresas*

Introducción

Las necesidades de información en tiempo real y las exigencias del entorno competitivo, han acelerado la evolución en el concepto de sistemas de información y, por consiguiente, la creación de metodologías, herramientas y sistemas adaptados a las nuevas necesidades de los usuarios y a las tendencias mundiales en el manejo de la información.

Los adelantos tecnológicos e informáticos con relación a la aplicación de sistemas expertos, y el diseño de bases de datos cada más eficaces, predicen el éxito de los tableros del control como sistema integrador de los sistemas organizacionales. Su fácil adaptación a las necesidades de los usuarios y la posibilidad de entregar información de todo tipo (cualitativa, cuantitativa, financiera, no financiera, estática y dinámica) lo convierten en la herramienta gerencial de mayor proyección en la actualidad.

LOS TABLEROS DE CONTROL COMO SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La información es la herramienta principal del gerente, indudablemente su capital, y es él quien debe decidir qué información necesita y cómo utilizarla.

Peter Drucker

UNA MIRADA HACIA LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Las organizaciones, sus dirigentes y el personal vinculado deben entender la información y conocer el contenido de la misma, como el elemento diferenciador de las organizaciones; la información como recurso utilizado de manera adecuada posibilita el crecimiento, el desarrollo y la supervivencia de la organización en el tiempo.

La administración moderna se encuentra ávida de herramientas que posibiliten el proceso de toma de decisiones, vale decir, de sistemas contables que muestren la compleja realidad de la empresa y que agreguen valor a los procesos organizacionales; en nuestros tiempos los requerimientos de información clara, oportuna, precisa, lógica y en tiempo real, son mayores debido al entorno competitivo en el que se desenvuelven los negocios y, además, por la necesidad de tomar decisiones inmediatas, que tiene sus repercusiones generalmente en el mediano y largo plazo.

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información aplicada a los sistemas contables, permite pensar en satisfacer las necesidades de información con sistemas a la medida. Recordemos que:

Un sistema contable es, básicamente, un sistema de información con una serie de elementos (unidad de medida, criterios de valoración y de mantenimiento de capital, etc.) y procesos (medición, valoración, registro, representación, información y control, entre otros) que permiten a los diferentes agentes que participan en los mercados competitivos, obtener información contable; como resultante de la sinergia del sistema y la combinación de los procesos, los estados contables permiten conformar un conjunto de indicadores de la realidad de un ente...¹

Un sistema de información permite conocer la realidad de una organización, construir señales para la toma de decisiones, identificar variables significativas y evaluar los resultados obtenidos; para ello la información que arroje, debe reunir una serie de atributos de claridad, oportunidad y calidad, etc.

La calidad de la información contable debe medirse en términos del valor que ésta aporta a la organización y de la forma como le agrega valor o influye en la prestación de un mejor servicio al usuario. De otra parte, la satisfacción de las necesidades del usuario de la información se convierte en el mejor indicador de la transformación de los sistemas contables; otro indicador de éstos se muestra en la retroalimentación y adaptación a los demás sistemas gerenciales, tales como producción, inventarios, ventas, etc.

Generalmente, los sistemas de información se clasifican de acuerdo con las áreas que se constituyen en su objeto de estudio, evaluación y control, vale decir, de las cuales se ocupan. Entre los más conocidos encontramos los sistemas comercial, financiero, de gestión, gerencial, contable, de investigación y desarrollo, entre otros.

El sistema de información gerencial es el encargado de la integración de los demás sistemas. Por esta razón es el que marca la pauta en la satisfacción de necesidades de información. Está compuesto por tres subsistemas² que se relacionan a continuación:

- El subsistema operativo, conformado por información generada en el desarrollo de la operación diaria de la empresa, como los de producción e inventarios, nómina, pagos y facturación.

¹ MACHADO R., Marco A. Y ZAPATA M., Miguel A. Modelación e información contable para entornos competitivos. En: Revista Universidad de Antioquia, Universidad de Antioquia No. 36, Medellín, marzo, 2000, p. 152.

² MELTZER, Morton F. La información recurso fundamental de la gerencia. Editorial norma, Santa Fe de Bogotá, 1983, p. 23.

- El subsistema de informes, que suministra a los usuarios de la información los informes provenientes del subsistema operativo, como son los reportes de ventas por producto, referencias agotadas y en existencia, relación de trabajadores y sus remuneraciones, entre otros.
- El subsistema para la toma de decisiones, que ofrece a los gerentes la información necesaria para evaluar, entre varias opciones, la mas viable para los fines de la organización, como posicionamiento de productos en el mercado, variaciones en ventas, informes administrativos de ingresos y gastos, etc.

Estos subsistemas hacen posible mejorar los procesos internos, mostrar señales de alerta en las áreas que no están cumpliendo con los planes fijados por la alta gerencia, las posibles desviaciones de recursos que afecten la estabilidad de la organización y las tendencias del mercado con relación a preferencia de productos.

En una sociedad del conocimiento, donde la comunicación es un proceso estratégico, la información es un recurso empresarial inagotable que posee determinadas características, a saber³:

- Fluye de un lugar a otro de manera instantánea.
- No se pierde aunque sea transmitida a otra fuente.
- Se crea y se consume constantemente.
- No se gasta o consume con el uso.
- La evolución en el tiempo del valor de la información es difícilmente previsible.
- El valor de la información depende de quien la use.

La información tiene un poder intangible que muy pocos saben utilizar. Por esta razón, en ocasiones es vista más como un gasto que como una inversión que potencia los factores internos y externos de éxito empresarial.

La información, en las organizaciones, es de dos clases: la interna y la externa. La interna hace referencia a todos los recursos provenientes de los sistemas de información como son el personal, departamento financiero, contable, ventas,

³ MARTÍNEZ L., Guillermo H. Control global de gestión. Diké, Medellín, 1998, p. 135.

presupuesto, producción, etc.; por su parte, la información externa se refiere a competidores, decisiones gubernamentales, estadísticas económicas, información de proveedores y clientes.

Un adecuado manejo de la información interna y externa, permite dar cuenta de todos los procesos organizacionales, a partir de la implementación de las metodologías e instrumentos que hacen posible pensar en los tableros de control como un sistema que cumple un papel importante, dado que se adaptan fácilmente a las necesidades de cada entidad.

UNA VISIÓN DE LOS TABLEROS DE CONTROL.

El tablero de control es un sistema de información que permite la integración de la contabilidad financiera, la contabilidad de gestión y otros subsistemas de información, mediante la construcción de unos indicadores afines con las necesidades de cada organización. "Un tablero de control es un sistema que permite mostrar de manera simple e integral las principales dimensiones de una organización, con base, en un conjunto de indicadores que hacen posible orientar, informar, evaluar, analizar y monitorear su gestión y el desempeño."⁴

Como consecuencia de que los tableros de control tienen diversos usuarios, se deduce que satisfacen diversas necesidades; los propósitos y objetivos pueden ser varios, dependiendo de las necesidades y expectativas de los diferentes agentes de la organización, entre ellos, la gerencia. "El tablero de control busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así con la misión organizacional"⁵

La construcción de los tableros de control, en su diseño e implementación, debe tomarse como un desarrollo creativo y un pretexto para realizar cambios en la cultura

⁴ PÉREZ B., Sandra M. Los tableros de control y su importancia en el desarrollo de las organizaciones. En: Revista Universidad de Antioquia, Universidad de Antioquia No. 38, Medellín, septiembre, 2001, p. 162.

⁵ Esta información se extrajo de la página www.gestipolis.com

organizacional, más que como la aplicación acrítica de unas fases o etapas de un proceso. Es necesario precisar que, en la construcción del tablero, priman las necesidades de información que la organización tenga en el momento y las que espera controlar.

Desde una óptica operativa, Alarcón y Lara⁶ definen las siguientes etapas para la construcción de un tablero de control:

1. **Evaluación de los procesos.** En ella se realiza un diagnóstico de los procesos organizacionales, de los insumos y factores utilizados en cada una de las etapas del proceso. Esta etapa tiene como propósito identificar las condiciones y elementos de los procesos, determinar las áreas potenciales de la organización y evaluar el cumplimiento de los parámetros establecidos para la ejecución de las actividades.
2. **Definición de áreas de análisis.** Se eligen de acuerdo a la estructura formalmente establecida por la organización; tales áreas pueden ser financiera, técnica, comercial, administrativa, de producción y atención al usuario.
3. **Determinar las variables relevantes.** "Las variables críticas son aquellas características que intervienen o modifican el nivel de calidad de la actuación o decisión; por lo tanto, éstas explican el comportamiento del proceso, son el origen de los beneficios o costos socioeconómicos o generan las alteraciones o desviaciones del proceso". Una vez determinadas las variables, es necesario calificarlas y ponderarlas, para darle el porcentaje de importancia frente a otras variables de la misma área.
4. **Establecer indicadores.** Los indicadores servirán como medidas estratégicas para evaluar la gestión de un área, en particular, o de toda la empresa, en general. Aunque existen indicadores genéricos, la organización adopta los necesarios de acuerdo con sus áreas, para el control y la toma de medidas específicas.

⁶ ALARCÓN Q., Yenny E. y LARA D., Juan A. Los tableros de control, en marco del sector público. En: informe de gestión No. 1. Contraloría Santa fe de Bogotá, 1994, p. 108-113.

5. **Definición del formato del tablero de control.** En esta etapa se procede a diseñar un formato propio de cada área, empresa o sector. Para esto es necesario tener en cuenta las necesidades individuales de la empresa.

6. **Desarrollo total.** Según los autores en referencia, esta etapa corresponde al despliegue total de la herramienta, donde se recogen todas las experiencias y metodologías aplicadas. Esto implica la puesta en marcha de todos los elementos y procedimientos que garanticen los resultados esperados de mejoramiento y valor agregado para la organización.

Puede demostrarse, a partir de un somero análisis, que las etapas planteadas implican un procedimiento que no describe ni desarrolla herramientas aplicativas, ni permite integrar los sistemas de información con el tablero de control.

En la construcción del tablero se debe abordar una óptica estructural que involucre la integración de todos los sistemas de información a partir de bases de datos con plataformas fuertes. Esta óptica se construye a partir de una metodología que integre factores creativos, metodológicos y recursivos, los cuales aseguran el éxito en su diseño e implementación.

Para llevar a cabo el proceso de construcción del tablero de control, se propone una metodología que posibilite evaluar la organización en sus diversas dimensiones e igualmente, elaborar herramientas ágiles y de fácil adaptación a los cambios de la información; se sintetiza en los siguientes pasos⁷:

1. **Análisis de contexto.** Se evalúa la situación actual de la organización, su estructura, el sector económico en el que se encuentra inmersa y las probabilidades de supervivencia en el mercado.
2. **Análisis FODA.** Se examinan y evalúan los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y los negativos (debilidades y amenazas) de la entidad, permitiendo determinar las áreas claves y críticas.

⁷ PÉREZ B. Sandra M. Op.cit. p. 155-158

3. Análisis y evaluación de procesos y áreas. Se determinan las variables que se deben controlar, ya sea por su importancia para el cumplimiento de los objetivos o porque son motivo de desviación de los planes estratégicos.
4. Operacionalización de variables. Se construye un sistema de medición adecuado para cada organización en el que se determinan los indicadores, la forma como éstos se van a obtener, los elementos que lo componen y los puntos máximos y mínimos en que es posible el resultado.
5. Diseño del tablero de control. Se definen las necesidades de información, los responsables de suministrarla, la coherencia de los sistemas de información y los requerimientos de la gerencia para la toma de decisiones; igualmente, se determinan controles efectivos. Se debe tener en cuenta que el tablero debe ser de fácil abstracción y, al mismo tiempo, permitir el manejo y entendimiento de la información que contiene.

Con base en los pasos mencionados, se reitera que los elementos para la construcción del tablero de control deben ser acondicionados a los sistemas de información existentes en la organización, con el fin de no causar traumatismos y poder integrarlos de manera armónica.

El tablero de control, en su estructura genérica, se basa en tres componentes⁸ que a continuación se describen en su relación con los sistemas de información:

- Componente descriptivo: al estar compuestos por la dimensión, variables a controlar y el indicador con el que se va a medir cuantitativa o cualitativamente la variable, los sistemas deben brindar la información de lo que se quiere medir, evaluar y controlar.
- Componente Informativo: a partir de los indicadores y la escala de señales, los sistemas de información deben nutrirse de la información arrojada; es aquí donde nos muestran los resultados de los parámetros establecidos, los aciertos o las desviaciones.

⁸ Ibid. p. 169-170

Componente analítico: dado el apoyo que brindan en la planeación, el cumplimiento de los presupuestos, los indicadores del sector y los comparativos entre períodos, los sistemas de información deben retroalimentarse con la información de los tableros de control, por medio de bases de datos integradas.

Para que el tablero de control sea de utilidad y verdaderamente cambie la cultura organizacional, se recomienda utilizar uno a nivel general, alimentado por tableros elaborados para cada una de las dimensiones; esto indica que se debe analizar cada dimensión y luego obtener un tablero de control integral.

Para el adecuado análisis de la información, se deben organizar las variables de manera que muestren sus resultados en un periodo de tiempo (estático) y la variación (evolución) de las variables de un período a otro (dinámico). Los tableros de control dinámicos, al involucrar series de tiempo, permiten comparar cifras y establecer tendencias; por esta razón presentan mayores ventajas que los estáticos; a continuación se presenta, a manera de ejemplo, un tablero de control dinámico.

TABLERO DE CONTROL DINÁMICO							
Dimensión	Variable	Indicador	Resultado		Variación	Señal	Análisis por dimensión
			Año 0	Año 1			
Financiera							
Económica							
Comercial							
Administrativa							
Técnica							
Social							
Ambiental							

Tabla 1. Tablero de control dinámico

ACTUALIDAD Y TENDENCIAS DE LOS TABLEROS DE CONTROL

EL tablero de control, como sistema de información gerencial, basado en unos buenos subsistemas de información, se convierte en el método más eficaz para impulsar cambios en la organización y cumplir los planes trazados.

Existen, a nivel latinoamericano, dos tendencias en la implementación de los tableros de control:

- Ilustrativa, donde se presentan las bondades de la metodología de los tableros de control, pero no se desarrolla.
- Operativa, donde se limitan a plasmar la idea original de Norton y Kaplan⁹, representada en las cuatro perspectivas (perspectiva financiera del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento) como metodología para la construcción del tablero de control o, en otros casos, para la implementación de sistemas de indicadores estandarizados y sin coherencia con las necesidades de las organizaciones actuales.
- Académica, donde se abre un espacio para la discusión en torno a metodologías, parámetros y criterios relacionados con los tableros de comando. Por ejemplo, en países como Argentina, se ha creado un sitio en Internet (www.cuadrodemandando.com) donde se realizan eventos virtuales y se publican artículos relacionados con los avances en materia de tableros de control. Otros han optado por escribir en sus libros de indicadores de gestión un capítulo para resaltar la utilidad de los tableros de control.

En la tabla 2 (ver página siguiente), observamos las tendencias de la información y el control¹⁰; a partir de ellas se ha elaborado una aproximación a la forma en que los tableros de control responden a estas tendencias.

Con base en la tabla 2, y a partir del análisis realizado en la tercer columna, se concluyen los siguientes aspectos:

- La construcción actual de los tableros de control, está tomando en cuenta todas las tendencias de la información, excepto: Evaluación de las actividades que agregan valor; análisis y evaluación de indicadores representativos de los intangibles; análisis y evaluación de indicadores cualitativos; integración de los sistemas de información para diversos fines.
- El desconocimiento de estas nuevas tendencias ha sido la causa para no implementarlas en la construcción de los tableros de control.
- La metodología planteada para la construcción de los tableros de control, permite realizar los ajustes acordes con las nuevas formas de integrar, analizar y evaluar los resultados arrojados por el tablero de control.

Finalmente, es importante aclarar que la implementación de los tableros de control obedece a las necesidades propias de cada organización, por lo que no se puede generalizar su estructura en cuanto a variables e indicadores.

⁹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *El cuadro de mando integral*. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

¹⁰ Las dos primera columnas son extractadas de: MACHADO R., Marco A. Nuevo control fiscal: ¿sin visión en Colombia? En: *Revista Universidad de Antioquia*, Universidad de Antioquia No. 39, Medellín, septiembre, 2001, p. 71.

TENDENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y EL CONTROL APLICADAS A TABLEROS DE CONTROL.		
Tendencia de Información	Tendencia De Control	Tendencia de los tableros de control
Información Integrada	Control Integrado de Gestión	Integración de procesos, áreas de responsabilidad y dimensiones de una organización
Información en tiempo real	Seguimiento permanente con base en un sistema de señales	Presentación del estado de variables en ocurrencia simultánea
Información en perspectiva analítica	Control oportuno con base en análisis y evaluación	Evaluación de la organización a partir del análisis de variables y tendencias
Información de efectos e impactos	Control en el tiempo de efectos e impactos	Análisis de indicadores en el corto, mediano y largo plazo
Información multidimensional	Control multidimensional	Análisis y evaluación de la organización desde diversas dimensiones (financiera, económica y social)
Información de gestión y resultados	Autocontrol con participación externa (convenios y compromisos)	Implementación del sistema de seguimiento a las variables de gestión y resultados
Datificación de costo a la nación de valor	Control de procesos de valoración	Evaluación de las actividades que agregan valor
Medición y valoración de intangibles	Control de intangibles	Análisis y evaluación de indicadores representativos de los intangibles
Estados contables cualitativos	Control de aspectos cualitativos	Análisis y evaluación de indicadores cualitativos
Bases de datos para lograr estados contables a la medida	Control con base en información múltiple	Integración de los sistemas de información para diversos fines

Tabla 2. Tendencias de la información y el control aplicadas a tableros de control

FUENTES CONSULTADAS

ALARCÓN Q., Yenny E. y **LARA D.**, Juan A. Los tableros de control en marco del sector público En: Informe de gestión No. 1. Contraloría Santa Fe de Bogotá, Santa Fe de Bogotá, 1994.

BLANCO, Francisco. El control integrado de gestión. Asociación para el progreso de la dirección. Madrid, 1974.

GOLDRATT, Eli y otros. Repensando el futuro. Editorial norma, Santa Fe de Bogotá, 1997.

GARCÍA, Luis. El control de gestión. Index. España, 1989.

KAPLAN, Robert S., y **NORTON**, David P. El cuadro de mando integral. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

KAPLAN, Robert S., y **NORTON**, David P. Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Gestión 2000, Barcelona, 2000.

MACHADO R., Marco A. y **ZAPATA M.**, Miguel A. Modelación e información contable para entornos competitivos. En: Revista Universidad de Antioquia, Universidad de Antioquia No. 36, Medellín, marzo, 2000.

MACHADO R., Marco A. Tableros de control y contabilidad de gestión: monitoreo de los costos basados en actividades (abc). Tesis de grado. Especialización en gerencia estratégica de costos, Universidad central, Santa fe de Bogota, 2001.

MACHADO R., Marco A. Nuevo control fiscal: ¿sin visión en Colombia? En: Revista Universidad de Antioquia, Universidad de Antioquia No. 39, Medellín, septiembre, 2001.

MARTÍNEZ L., Guillermo H. Control global de gestión. Diké, Medellín, 1999.

MELTZER, Morton F. La Información recurso fundamental de la gerencia. Editorial norma, Santa Fe de Bogotá, 1983.

PÉREZ B. Sandra M y otros. Metodología para la construcción de un tablero de control en el sector salud. Tesis de grado. Contaduría Pública. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín, 2001.

PÉREZ B., Sandra M. Los tableros de control y su importancia en el desarrollo de las organizaciones. En: Revista Universidad de Antioquia, Universidad de Antioquia No. 39, Medellín, septiembre, 2001.

RINCÓN B. Rafael D. Los indicadores de gestión organizacional: Una guía para su definición. En: Revista Universidad EAFIT, Universidad EAFIT. No. 111, Medellín, julio-septiembre, 1998.

RODRÍGUEZ V. Gustavo. Gestión balanced scorecard. En: Revista Legis del Contador. Medellín, enero-mayo 2000.