

# INNOVACIÓN Y GERENCIA

REVISTA CIENTÍFICA DE INVESTIGACIÓN

ISSN 3005-5172 | Depósito legal ZU2023000012



INNOVACIÓN Y GERENCIA



VOLUMEN X  
JUNIO 2024



UNIVERSIDAD  
DR. JOSÉ GREGORIO HERNÁNDEZ

*La Universidad de los Valores*





**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

**Vol. X. No. 1**

**Junio 2024**

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

**EDITOR JEFE**

Dra. Janeth Hernandez

**COEDITOR**

Dra. Marisela Zabala

**COMITÉ EDITORIAL**

Dra. Lisette Sanchez Díaz

Dr. Edgar A. Prieto

Dr. Deivi Fuentes Doria

Dr. Romer Alvarez M

Dra. Sahilys Urdaneta

Dr. Oswaldo Vergara

Dr. William Pirela

**CONSEJO ASESOR**

Dra. Migdalia Caridad

Dra. Annherys Paz

Dr. Angel Acevedo Duque

Dr. Ronald Prieto

Dr. Faber Alzate Ortiz

Dr. Ender Carrasquero

**COMITÉ DE REDACCIÓN**

Msc. Geryk Nuñez

Dra. Branda Molina

Lcdo. Harvin Fernández



**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

**Vol. X. No. 1**

**Junio 2024**

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

---

2024, Universidad Dr. José Gregorio Hernández.  
Maracaibo, Venezuela

Concepto gráfico: Karla Velazquez y Daniel León Bracamonte  
E-mail: [Karlavelazquez0902@gmail.com](mailto:Karlavelazquez0902@gmail.com)

Diagramación y montaje: Daniel León Bracamonte  
E-mail: [Danielleonbracamonte2004@gmail.com](mailto:Danielleonbracamonte2004@gmail.com)



**Management Accounting:  
A Theoretical Approach for Effective Strategic and Operational  
Decisions**

**ABSTRACT:** The purpose of this work is to reflect on and provide a theoretical approach to the current state of management accounting, emphasizing its relationship with decision-making, focusing on the various types of decisions faced by decision-makers. The study is descriptive and documentary in nature, as it relies on literature review and articles available in specialized journals published in Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, among others, considering a period of ten years of antiquity, due to the limited information published in more recent years. Among the consulted authors are Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019), and Porporato (2015), among others. Thus, the obtained results demonstrate that management accounting is essential for the decision-making process and for planning and control processes within organizations, where the decision, whether operational or strategic, is not only measured in terms of resources but also based on the knowledge of the situation and the conditions of the environment in which it is made.

**KEYWORDS:** management accounting, decision-making, organizations

**Contabilidade de gestão:  
Uma abordagem teórica para decisões estratégicas e operacionais  
efetivas**

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho é refletir e oferecer uma abordagem teórica sobre o estado atual da contabilidade de gestão, enfatizando sua relação com a tomada de decisões, focando nos diversos tipos de decisões enfrentadas pelos responsáveis pelo processo decisório. O estudo é descritivo e documental, pois utiliza revisão da literatura e artigos disponíveis em revistas especializadas, publicadas em Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, entre outras, considerando um período de dez anos, devido à escassez de informações publicadas nos anos mais recentes. Entre os autores consultados, destacam-se Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019) e Porporato (2015), entre outros. Assim, os resultados obtidos demonstram que a contabilidade de gestão é fundamental para o processo de tomada de decisões e para os processos de planejamento e controle dentro das organizações, onde a decisão, seja ela operacional ou estratégica, não é medida apenas em termos de recursos, mas também com base no conhecimento da situação e das condições do ambiente em que é tomada.

**PALAVRAS-CHAVE:** contabilidade de gestão, tomada de decisões, organizações.

**Comptabilité de gestion :  
Une approche théorique pour des décisions stratégiques et opérationnelles efficaces**

**RÉSUMÉ :** Le but de ce travail est de réfléchir et d'offrir une approche théorique sur l'état actuel de la comptabilité de gestion, en mettant l'accent sur sa relation avec la prise de décisions, en se concentrant sur les différents types de décisions auxquelles sont confrontés les responsables du processus décisionnel. L'étude est de nature descriptive et documentaire, car elle repose sur une revue de la littérature et des articles disponibles dans des revues spécialisées publiées dans Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, entre autres, en considérant une période de dix ans en raison du manque d'informations récentes. Parmi les auteurs consultés figurent Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019) et Porporato (2015), entre autres. Ainsi, les résultats obtenus démontrent que la comptabilité de gestion est essentielle pour le processus de prise de décisions, ainsi que pour la planification et le contrôle au sein des organisations, où la décision, qu'elle soit opérationnelle ou stratégique, n'est pas seulement mesurée en termes de ressources, mais aussi en fonction des connaissances disponibles sur la situation et les conditions environnementales dans lesquelles elle est prise.

**MOTS-CLÉ :** comptabilité de gestion, prise de décisions, organisations.

**Recibido:** 26-03-24. **Aceptado:** 06-05-24

## Contabilidad de gestión: una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas

### Ronny Leonardo Olaya Cum

Doctor en Ciencias Sociales, Mención Gerencia, Universidad del Zulia; Magíster en Contabilidad y Auditoría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil; Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Universidad técnica de Machala. Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Carrera Contabilidad y Auditoría, perteneciente a la Universidad Técnica de Machala, Provincia de El Oro, Ecuador.

**Correo Electrónico:** [rolayacum@gmail.com](mailto:rolayacum@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9244-5191>

### Jhomyra Elizabeth Fernández Guevara

Egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica de Machala. Provincia de El Oro, Ecuador.

**Correo Electrónico:** [jhomyraf@hotmail.com](mailto:jhomyraf@hotmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-5005-5058>

### Cristian Javier Ordóñez Cabrera

Egresado de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica de Machala. Provincia de El Oro, Ecuador.

**Correo Electrónico:** [cordonez8@utmachala.edu.ec](mailto:cordonez8@utmachala.edu.ec)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-1099-5158>

**RESUMEN:** El propósito de este trabajo es reflexionar y ofrecer una aproximación teórica sobre el estado actual de la contabilidad de gestión, haciendo énfasis a su relación con la toma de decisiones, enfocándose en los diversos tipos de decisiones ante las que se enfrentan los responsables del proceso decisório. El estudio es de tipo descriptivo y documental, ya que para su desarrollo se emplea la revisión de la literatura y artículos disponibles en revistas especializadas, publicadas en Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal, entre otros y considerándose un periodo de diez años de antigüedad, ante la escasa información publicada en años más recientes. Entre los autores consultados destacan Abril et al. (2018), Guzmán et al. (2019) y Porporato (2015), entre otros. Así, los resultados obtenidos demuestran que, la contabilidad de gestión es fundamental para el proceso de la toma de decisiones y para los procesos de planeación y control dentro de las organizaciones, donde la decisión ya sea, operativa o estratégica, no se mide solamente en función de los recursos, sino también con base al conocimiento que se tiene sobre la situación y las condiciones del entorno en el cual se tome la misma.

**PALABRAS CLAVE:** contabilidad de gestión, toma de decisiones, organizaciones.

## Introducción

En la literatura científica especializada, es viable conseguir diversos estudios de investigación que refieren a la contabilidad de gestión desde sus inicios hasta el uso que se le da en la actualidad. Esto es posible comprobarlo en los diversos artículos que han sido publicados y que serán la principal referencia para este trabajo.

Primeramente, se puede percibir la contabilidad de gestión como un sistema de información que se organiza en torno a los involucrados, para la realización de tareas específicas, en entornos particulares y bajo ciertos contextos de actuación. Sin embargo, existe una limitación sobre las funciones que le corresponden a la contabilidad y la relación entre la contribución contable y la puesta en práctica para la toma de decisiones.

Actualmente, el uso de la contabilidad de gestión se enfoca en lo teórico, por lo que existe un espacio para explorar enfoques más prácticos y orientados a la aplicación, abordando tanto las decisiones estratégicas como las operativas, lo que implica que aún existe una brecha por cerrar entre estos dos aspectos de la gestión. Además, existe la necesidad de una mayor integración con otras áreas funcionales de la organización, donde los entornos empresariales actuales son cada vez más dinámicos y complejos, por lo que la contabilidad de gestión debe evolucionar para brindar herramientas más flexibles y adaptables.

Para Abril et al. (2018), “la contabilidad de gestión se ha constituido en un instrumento fundamental para las empresas, porque suministra a la organización información relevante para un adecuado control y toma de decisiones”. (p.340). Es oportuno mencionar que, éxito empresarial se mide no solo por el uso de los recursos materiales, económico, financieros y humanos sino también por el impacto que éstos pueden causar en el entorno empresarial.

Todo lo anterior, sumado al dinamismo del entorno y al constante cambio que experimentan las organizaciones, demanda la necesidad de un permanente análisis del papel que juega la contabilidad de gestión en la actualidad. De manera que, no sólo es necesario reforzar la conceptualización de la contabilidad de gestión, sino que también resulta importante conocer las técnicas y las herramientas, que además sirven de apoyo en la práctica, para el proceso de toma de decisiones en la gestión empresarial. Así, la principal contribución de este trabajo es aportar una estructura teórica en el campo de la contabilidad de gestión, con base en una revisión bibliográfica, apoyándose en trabajos o artículos publicados en revistas de alto impacto.

En este sentido, se abordan las diferentes decisiones que surgen a partir de la contabilidad de gestión, para lograr una mejora en los procesos, los productos, la interacción con los clientes y proveedores, manteniendo la calidad de la organización y partiendo de la planeación administrativa. Así, este trabajo se enfoca en hacer una revisión de los aportes teóricos existentes sobre la contabilidad de gestión, a partir del análisis de publicaciones indexadas, especialmente aquellas que consideran esta herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones.

## Fundamentación Teórica

### La Contabilidad de Gestión y su importancia para la decisión

La contabilidad de gestión, ha sido tratada por diversos autores en sus obras desde hace ya muchos años, vale la pena mencionar a Kaplan (1984), Johnson y Kaplan (1987), Cooper (1988a, 1988b, 1989a, 1989b), Deming (1989), Heizer y Render (1997) y Cooper y Kaplan (1999), entre otros. Esta contabilidad como medio para la toma de decisiones ha adquirido cada vez más importancia en las organizaciones, debido a competitividad, los notables cambios y la internacionalización. Estos resultados, producto de la toma de decisiones se pueden obtener a lo largo de tiempo y contribuyen a conocer diferentes métodos de toma de decisiones. Es preciso resaltar la comunicación como un elemento que mejora la gestión y la necesidad de que se establezca.

Así, el estudio de la contabilidad de gestión visto como un sistema de información, es el camino para la toma de decisiones racionales en la organización, desarrollándose criterios propios para diseñar un sistema que responda a mejorar las necesidades de las mismas.

Para Alturo y Dussan (2016);

La contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad que tiene por objetivo la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la pequeña organización la información relevante para la toma de decisiones empresariales. (p.11)

De igual manera, los autores afirman que, entre los objetivos que persigue la contabilidad de gestión está, cubrir la contabilidad de costos, suministrar información necesaria para las operaciones, evaluar y controlar la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas, siendo así un sistema de información relevante para la gestión económica de la organización, orientado a facilitar las funciones administrativas de planeación, control y toma de decisiones.

Por su parte, Guzmán, et al. (2019), indican que contabilidad de gestión, proporciona información a la administración y es un medio de control y dirección del negocio, como todo un proceso, comprende: la identificación, comprensión, análisis, interpretación y comunicación de la información para el logro de metas y objetivos de las organizaciones. De manera que, uno de los objetivos de la contabilidad de gestión, es captar, medir, y valorar la circulación interna, pretendiendo servir de orientación para todo tipo de decisiones internas.

Sobre los elementos de la contabilidad de gestión, Tamagno (2022), indica que son el sistema de costeo, presupuestos económicos financieros, análisis financieros, análisis de costo-beneficio y otros. Mientras que algunos subsegmentos son el análisis de resultados, administración por objetivos, planificación y control, análisis de flujos de fondos.

De acuerdo a Pérez y Zabaleta (2015);

La Contabilidad de Gestión, a veces también llamada gerencial, se sitúa en el ámbito interno de la empresa porque los principales destinatarios de sus rutinas, reportes e informes son los directivos encargados de las decisiones sobre procesos, tecnología e información y los demás usuarios internos de la organización como clientes y empleados. (p.11)

La contabilidad de gestión es un instrumento básico para el proceso de toma de decisiones en organizaciones empresariales y para el control que las mismas requieren. Sáez et al. (2009). Su propósito básico siempre será satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a información contable y de manera eficiente. Ante esto, Saavedra y Vargas (2023), citando a Hernández (2017), sostienen que “la contabilidad de gestión agrupa tres actividades esenciales para las organizaciones, la planeación, el control y la toma de decisiones”. (p.4)

Ahora bien, Abril et al. (2018), afirman que la contabilidad de gestión genera tres aspectos fundamentales, los cuales son:

- Los criterios para la toma de decisiones empresariales relevantes, sobre los costos de producción, el manejo de los recursos humanos, los costos financieros y los ingresos.
- Información sobre el contexto productivo organizacional, procesos y manejo de insumos.
- Demostrar los costos relacionados con la calidad, de la producción y el servicio.

Además, en la organización, la contabilidad de gestión actualmente busca estrategias para lograr una conducción ordenada y eficiente de la misma, obtenido un máximo beneficio y una reducción en los costos, a partir de una información financiera oportuna y real. Según Giner et al. (2009), la contabilidad de gestión es entendida como una visión más amplia de la contabilidad de costos, es un instrumento que se adapta a las características de la organización. Así, la contabilidad de costos es una herramienta de gestión y toma de decisiones cuya finalidad es mejorar la información de gestión.

De acuerdo a Tamagno (2022), la contabilidad de cubre las limitaciones de la información financiera y aspectos clave, para la toma de decisiones, cuando la contabilidad financiera no proporciona la información suficiente o no es la más adecuada. Esta contabilidad consiste en la utilización, análisis e interpretación de lo obtenido financieramente de cara a la adopción de decisiones. Abril et al. (2018), afirman que, “es subjetiva y orienta sus aplicaciones hacia aquellos sujetos que tienen poder de decisión sobre la actividad de la empresa, mejora el procedimiento de toma de decisiones mediante el uso de los datos contables”. (p.343)

Por ello, es necesario que la información que se maneje, sea la adecuada y con la relevancia para el momento en el cual se necesite, es decir, oportuna. Ante esto, Tamagno (2022), indica que es un proveedor de los indicadores necesarios, para el proceso de decidir, es saber que necesidades de información se tienen y cuál será el uso, esta debe ser objetiva a pesar que en algunos casos los entes que suministran la información evalúan la posibilidad de que la decisión los afecte. En ocasiones, si la información les acarrea consecuencias negativas, se puede dar el caso de que se omita información solo presentando aquella que les beneficie. Y les aporte una mayor utilidad.

En este sentido, para Guzmán et al. (2019);

La gestión contable es una pieza clave en la administración de las empresas ya que ésta constituye el termómetro mediante el cual podemos medir el desempeño de los integrantes de la organización, la eficiencia en la administración de sus recursos y la toma de decisiones acertada y oportuna por parte de sus directivos. (p.267)

De manera que, la gestión contable constituye un elemento primordial para la organización ya que no sólo permite conocer el desenvolvimiento de la misma a nivel de rentabilidad, sino que además genera información valiosa sobre las capacidades del personal involucrado en el proceso de toma de decisiones, permitiendo así el aprovechamiento de las oportunidades y aumentando la competitividad organizacional.

## Las necesidades de información en la gestión.

La información contable, depende de factores como el tamaño de la organización, y de si esta es propiedad pública o no. Por ejemplo, la obligatoriedad en el suministro de la información puede venir dictaminada por la ley y/o regulaciones como el impuesto que exige que las organizaciones presenten un sistema donde se midan sus ingresos y la fuente. Rodríguez et al. (2021), indican que aun cuando mucha información contable es vital para las operaciones la gerencia puede seleccionar la cantidad de información y

el tipo de información que se desarrolla, ya sea, presentar una información conjunta o separada de los diferentes departamentos. Estas respuestas dependerán de lo útil que la gerencia considere la información y el costo de presentarla ya que el beneficio de la información producida debe exceder el costo de producirla, aunque en ocasiones, la gerencia debe presentar los informes exigidos por la ley, cuando estos se exijan.

Para García et al. (2022);

los propietarios y los directivos de las organizaciones en su gran mayoría, toman las decisiones teniendo en cuenta solo el capital de trabajo y no le brindan atención a las decisiones de inversión, especialmente en cuanto a los activos productivos, no delimitan la importancia que tiene el hecho de hacer un adecuado y detallado análisis financiero, la información en la que se enfocan las organizaciones es netamente para responder con las obligaciones fiscales, mas no la tienen en cuenta para la toma de decisiones. (p.8)

Asimismo, los autores indican que los aspectos más significativos en la toma de decisiones son:

- Información: Las decisiones deben centrarse en antecedentes disponibles.
- Conocimientos: Es esencial ya que teniendo conocimiento de los hechos que rodean al problema, se puede elegir una acción favorable.
- Experiencia: Nos brinda datos necesarios para solucionar un problema futuro similar.
- Análisis: Las técnicas analíticas en la toma de decisiones son fundamentales.
- Juicio: Se requiere información, conocimiento, experiencia y análisis para seleccionar un curso de acción apropiado.

Una decisión acorde, a la que se puede y se debe llegar por medio de un adecuado proceso de toma de decisiones parte de la capacidad intelectual de las personas para procesar información, los sentimientos y emociones implicados en la toma de decisiones, los hábitos y preferencias de los decisores y las relaciones sociales.

De acuerdo a Villacís y Villarroel (2020), la instalación de sistemas contables computarizados ha aumentado bastante en tipo y la cantidad de información que puede ser producida de manera efectiva en términos de costos y al desarrollar los mismo, se puede interpretar y registrar y

clasificar los efectos de las transacciones para determinar la utilidad y elaborar los informes contables. Además, se puede realizar un resumen para comunicar a los involucrados, las decisiones.

Sin duda, los sistemas de información contables computarizados, son una herramienta que permite la optimización de las labores y el proceso de toma de decisiones, ya que los informes son generados de manera casi inmediata para su divulgación.

## El proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso en el cual, se debe escoger una alternativa, a partir de la presentación de un conjunto de alternativas, la cual representa la mejor opción. Sin embargo, este proceso va más allá, ya que el tomador de la decisión, debe identificar el por qué una decisión es necesaria e identificar del conjunto de alternativas, cuales son las más factibles y escoger una. Este es un proceso que puede modificar y definir la naturaleza de la decisión, identificar las mejores alternativas y elegir el mejor acorde a la necesidad, para finalmente ponerla en marcha.

Cabeza y Muñoz (2010), sostienen que;

Los fundamentos de la toma de decisiones entran en juego cada vez que en una organización se realizan actividades de planeación, organización, dirección y control. Sin embargo, para que un proceso de toma de decisiones pueda considerarse completo es preciso que existan ciertas condiciones. Estas son: separación entre el hoy y lo que se desea ser; conciencia de que se debe tomar una decisión; adicionalmente, debe existir motivación para eliminar la diferencia determinar si la empresa y el decisor cuentan con los recursos necesarios para eliminarla". (p.11).

De manera que, una toma de decisiones efectiva requiere que el encargado de las decisiones entienda la situación que le impulsa a determinar porque es la mejor decisión, ya que este proceso impulsa la planeación, donde se establecen las metas y que, para lograrlas, debe existir un curso de acción en lugar de otros.

Es importante mencionar que las condiciones en las que los individuos toman decisiones, vienen a ser el resultado de los sucesos y hechos del entorno que los mismos no pueden controlar, pero si pueden influir en los resultados futuros. Estos hechos pueden ser asociados a la adquisición de nueva tecnología, presencia de competidores, nuevas leyes y reglamentos, entre otros, por ello se debe, además, estimar el impacto y esto se logra al poseer una información precisa y a las habilidades de los individuos

tomadores de decisiones acertadas.

Porporato (2015), sostiene que;

Revisando la literatura contable y de administración no queda claro si los SCG mejoran o empeoran el desempeño de las empresas. El mayor argumento esgrimido es que ayudan a reducir la incertidumbre sobre la información necesaria para tomar una acertada decisión, pero crean un chaleco de fuerza que demora la reacción de las organizaciones lo que tendría consecuencias negativas en entornos turbulentos. (p.513).

Para Abril et al. (2018), los gerentes deben tomar muchos tipos de decisiones las cuales pueden presentarse en dos categorías:

- Las decisiones programadas que son estructuradas o a las cuales se recurre de manera frecuente.
- Las decisiones No programadas, son las que no han sido estructuradas y no son tan frecuentes.

En este tipo de decisiones, es importante la intuición y la experiencia. De esta manera, se debe tener en cuenta que además de existir diferentes tipos de decisiones, hay múltiples circunstancias para tomar las mismas. Generalmente, como se aprecia en la figura 1, las razones que existen son condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre.

En la figura se puede observar que, las decisiones bajo certidumbre o certeza, se dan cuando el tomador de decisiones sabe con escaramente cuales son las alternativas y que condiciones están asociadas con cada una de ellas.

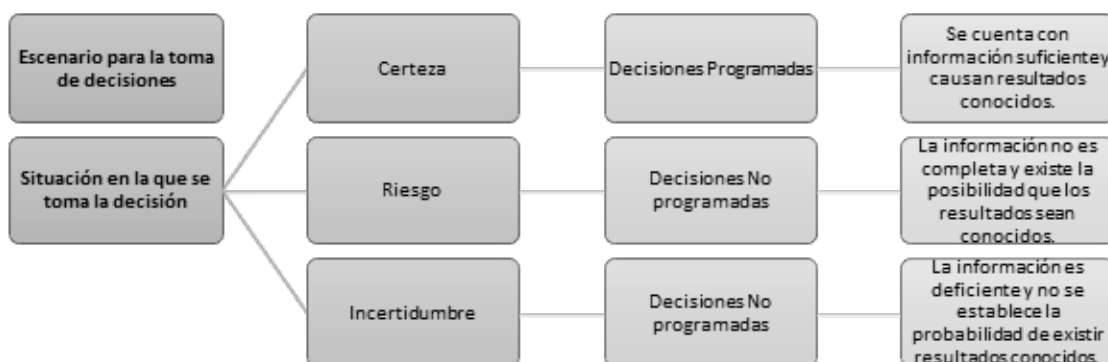
Por su parte, la toma de decisiones bajo riesgo implica que la disponibilidad de cada alternativa y sus probables beneficios se asocian con los cálculos de probabilidad. Y, por último, en la toma de decisiones bajo incertidumbre, la que toma decisiones no conoce todas las alternativas, los riesgos asociados o las posibles consecuencias, siendo producto de la complejidad y el dinamismo de las organizaciones y el entorno cambiante, por lo que se amerita percepción, juicio y la experiencia.

Ahora bien, para Pérez y Zabaleta (2015);

La actual concepción de la contabilidad de gestión representa un avance notable, en el sentido de otorgarle al sistema de información la función de apoyo del proceso de toma de decisiones. Las decisiones que toman los directivos se refieren al largo y corto plazo. Las decisiones a largo plazo se refieren al desarrollo de nuevos productos, a la investigación de nuevos mercados para los actuales productos, al desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados, a las inversiones en mejoramiento de los procesos empresariales. Las decisiones a corto plazo se refieren principalmente a la elección de la mezcla óptima de productos, a la conveniencia o no de aceptar determinados pedidos, a establecer si es más barato para la empresa comprar, fabricar o alquilar cierto componente, a escoger sobre cerrar o no una sección o parte de la empresa, eliminar un producto, etc. (p.12)

Así, en la actualidad, la contabilidad de gestión representa un respaldo al sistema de información al lleva a cabo el proceso de toma de decisiones. Estas decisiones pueden ir desde la creación de un nuevo producto o la evaluación de alternativas más óptimas y rentables para la organización.

**Figura 1.**  
Posibles escenarios para la toma de decisiones



Nota: Adaptación de Abril et al. (2018).



## Metodología

Se realizó una revisión documental de investigaciones, textos y publicaciones científicas, relacionadas con los fundamentos de la Contabilidad de Gestión, haciendo énfasis en los trabajos donde se relacionará la esta rama de la contabilidad, con el proceso de toma de decisiones estratégicas y operativas. Como primer paso, se recurrió a seleccionar las publicaciones con 5 años de antigüedad, sin embargo, se amplió el rango debido a la poca información disponible sobre la contabilidad de gestión, relacionada con la toma de decisiones. Al hacer la revisión, se priorizó los trabajos indexados en algunos índices como: Dialnet, Redalyc, Open Academic Journal.

De manera que, el estudio se enmarca en una investigación de tipo descriptiva, ya que se desarrolla a través de una revisión bibliográfica o documental, donde se hace una revisión exhaustiva de la información, para comparar y comprender las diversas posturas de los autores por medio de un abordaje sistemático y organizado, y que sirviera de punto de partida para la consideración de reflexiones propias sobre el uso y la utilidad de la contabilidad de gestión para la toma de decisiones.

## Resultados y Reflexiones finales

La contabilidad de gestión desde sus comienzos, ha evolucionado a través del tiempo, pero actualmente es un recurso de gran utilidad pues, es fundamental para el proceso de la toma de decisiones y para toda la organización, ya que suministra la información necesaria para el establecimiento de controles y elegir o seleccionar entre un conjunto de alternativas viables ya que el éxito de las empresas no sólo se mide en función de los recursos financieros, humanos y materiales, sino también por el efecto o impacto que estos pueden causar en el entorno.

La gerencia organizacional, suele tener la necesidad de tomar muchos tipos de decisiones, pero generalmente estas se enmarcan en decisiones programadas y no programadas, donde la intuición y la experiencia son fundamentales ya que existe una serie de circunstancias que rodean el proceso decisorio. Lo que sí es definitivo, es que los encargados del proceso de toma de decisiones tienen un conocimiento casi perfecto de las condiciones en las que se enmarca una decisión, o al menos conocen algunas pautas a seguir de acuerdo a anteriores comportamientos.

Al hacer referencia a la contabilidad de gestión como una herramienta que considera aspectos cuantitativos y cualitativos, esta proporciona información financiera y no financiera, por lo que se debe ser conscientes de su importancia en la toma de decisiones, ya que, por la utilidad de los indicadores, estos deben ser seleccionados de la ma-

nera más cuidadosa posible. Su lectura debe ser clara, fácil y rápida. En la economía y actual, y los modelos empleados por las organizaciones, el uso de indicadores financieros y de gestión para medir y valorar el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, constituyen el pilar para la toma de decisiones, y los mismos se fundamentan en los resultados e información proporcionada por la Contabilidad de Gestión.

La contabilidad de gestión juega un papel decisivo para los usuarios internos, porque sus objetivos se orientan hacia la comunicación de información útil y relevante, no solo monetaria, incorporando esta la toma de decisiones, viene a complementar la información, que, por su naturaleza, no puede entregar la contabilidad financiera, alimenta los sistemas de control de gestión y permite obtener información oportuna, pertinente y comparable, con el propósito de trazar estrategias antes los nuevos retos empresariales.

La contabilidad de gestión ha permitido acercarse a la administración, asumiendo a la contabilidad de costos como un subconjunto y siendo la disciplina coordinadora de los sistemas de información y el control mismo, para la formulación de acciones y la mejora del rendimiento organizacional.

Por otro lado, el enfoque teórico presentado enfatiza la necesidad de alinear la contabilidad de gestión con los objetivos y estrategias de la empresa. Esto permite que la información contable apoye de manera efectiva la planificación, el control y la evaluación del desempeño organizacional. La incorporación de herramientas como el costeo basado en actividades, el análisis de rentabilidad por cliente y el cuadro de mando integral, entre otras, enriquecen el proceso de toma de decisiones al brindar una visión más amplia y detallada de la situación de la empresa. La flexibilidad y adaptabilidad de la contabilidad de gestión son fundamentales para hacer frente a los constantes cambios del entorno empresarial. Esto requiere que los sistemas de información gerencial evolucionen continuamente para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Finalmente, este estudio presenta oportunidades para explorar el impacto de las tecnologías emergentes en el diseño y la implementación de sistemas de contabilidad de gestión y analizar cómo la contabilidad de gestión puede contribuir al logro de objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa. Asimismo, resulta necesario estudiar la influencia de factores culturales, organizacionales y de gobernanza en la adopción y el uso efectivo de herramientas de contabilidad de gestión, desarrollando modelos teóricos que integren la contabilidad de gestión con otras áreas funcionales, como la gestión de operaciones, la gestión de proyectos y la gestión del talento, para lograr una toma de decisiones más integral.

Estas líneas de investigación futura pueden contribuir a ampliar la comprensión de la contabilidad de gestión y su papel en la toma de decisiones estratégicas y operativas efectivas

## Referencias bibliográficas

- Alturo F, Carlos y Dussán P, C (2016). Contabilidad de gestión en la pequeña empresa manufacturera como herramienta estratégica para la competitividad: un estudio desde El Espinal, Colombia. (Documento de trabajo N° 11). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/greylit.1900>
- Abril F, J, Barrera E. H y Estévez B, A (2018). La Contabilidad de Gestión: una Herramienta para la Toma de Decisiones Empresariales. Revista Científica Hallazgos21, 3(3), 338- 351. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>
- Arias Suárez, J. D. y Cano Mejía, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder:revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. Revista Innovar Journal. (31), 45-64. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n82.98427>
- Azogue Guaita, A. P. (2019). La contabilidad de gestión y la competitividad de las pequeñas empresas del sector textil del cantón Ambato. Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/29720>
- Baigorria, L. S. (2018). Contabilidad de gestión en pymes. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Córdoba]. <http://hdl.handle.net/11086/6826>
- Cabeza, L y Muñoz, A (2010). Análisis del proceso de toma de decisiones, visión desde la pyme y la gran empresa de Barranquilla. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. VI, núm. 10, enero-junio, 2010, pp. 9-40. Universidad El Bosque Bogotá, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634363002>
- Giner F, A., Pontet U, N., y Ripoll F, V. (2009). La contabilidad de gestión y el tratamiento de la información en la autoridad portuaria de Valencia. Contaduría Universidad De Antioquia, (52), 45-60. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.2157>
- Guzmán, V; Martín, A y Oropeza, M (2019). La gestión contable, una herramienta para el justo cumplimiento de la obligación tributaria y el control financiero en las Pymes de Aguascalientes. Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Volumen 3, Número 6. Julio-Diciembre 2019. ISSN: 1317-3337. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v3n6/art03.pdf>
- Martínez Hernández, R. y Blanco Dopico, M. I. (2017). Aproximación a la contabilidad de gestión estratégica: una mirada a su evolución y vigencia. Cuadernos De Contabilidad, 18(46).
- Pérez G, S y Zabaleta, M (2015). Contabilidad de gestión: desde la medición del valor hacia el uso eficiente de los recursos. Ediciones Universidad Simón Bolívar – Barranquilla. ISBN: 978-958-8715-27-5
- Porporato, M (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. Revista Contaduría y Administración 60 (2015) 511-534. [www.revistas.unam.mx/index.php/rca/](http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/). Disponible en [www.sciencedirect.comwww.revistas.unam.mx/index.php/](http://www.sciencedirect.comwww.revistas.unam.mx/index.php/).
- Rodríguez, C; Martínez E y Vanegas, L (2021). Integración de la contabilidad de gestión al direccionamiento estratégico en la Pyme. Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Ciencias Contables. Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables Maestría en Ciencias Contables: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/38431/2021VanegasLina.pdf?sequence=6>
- Sáez T, A., Fernández F, A., y Gutiérrez D, G. (2009). Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Saavedra G, M y Vargas V, T. (2023). Contabilidad y control de gestión: Un análisis bibliométrico. Criterio Libre, 20(37), e329594. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2022v20n37.9594> (Original work published 30 de octubre de 2022)
- Tamagno, M. (2022). Encuadramiento teórico de la contabilidad de gestión como segmento de la teoría general de la contabilidad. Contabilidad Y Auditoría, (55), 79-103. [https://doi.org/10.56503/Contabilidad\\_y\\_Auditoria/Nro.55\(28\)pp79-103](https://doi.org/10.56503/Contabilidad_y_Auditoria/Nro.55(28)pp79-103)
- Villacís Y, J. y Villarroel P V. (2020). Prácticas de contabilidad de gestión, para la toma de decisiones. Costos Y Gestión, (98), 50-75. <https://iapuco.org.ar/ojs/index.php/costos-y-gestion/article/view/63> (Original work published 17 de abril de 2020)



**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

**Vol. X. No. 1**

**Octubre 2024**

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

La Revista Innovación y Gerencia es una publicación semestral de la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), que surge con el propósito de convertirse en una importante referencia entre los órganos de difusión universitarios que existen en la actualidad. Publica artículos científicos, ensayos, críticas de libros, sobre aspectos asociados con procesos de innovación. En los cuales se presentan conocimientos novedosos, nuevas ideas y experiencias teórico-prácticas, que contribuyen con las diferentes disciplinas del conocimiento. Además, abarca temas relacionados con la gerencia, término con gran auge en los tiempos actuales, desde la perspectiva de entender nuevos retos y formular estrategias orientadas a dar respuestas a los procesos de transformación que experimenta la sociedad moderna. Las contribuciones científicas difundidas en este medio, serán el resultado de investigaciones teóricas o experimentales de carácter inédito y original. La revista está dirigida a investigadores, catedráticos, profesionales, estudiantes y el público en general, interesados en ampliar sus conocimientos sobre temas de actualidad y relevancia en las áreas primordiales del desarrollo social.

Tiene como misión contribuir con la difusión y promoción permanente de la producción intelectual, desde la perspectiva de presentar nuevos aportes dentro de los procesos de investigación y divulgación académica. Su visión está orientada a proyectarse como un órgano de divulgación de reconocido prestigio en la comunidad académico-científica, capaz de afianzar el desarrollo y ejecución de importantes retos en materia de generación de conocimientos.

**Objetivos:**

- Dar a conocer la producción intelectual, mediante la publicación de trabajos de calidad y adaptados a una nueva visión de la ciencia, orientada a la búsqueda de nuevos conceptos y paradigmas.
- Fomentar la investigación científico - técnica.
- Incentivar a los docentes e investigadores a desarrollar diversas líneas de investigación mediante las cuales se ejecuten proyectos viables.
- Propiciar un medio editorial en el cual puedan confrontarse ideas y criterios vanguardistas vinculados con las diversas áreas del saber.
- Promover el intercambio de información con otras instituciones dedicadas a impulsar el progreso científico de la región y el país.

**Esta publicación se cuenta indizada en:**

Latindex (América Latina, el Caribe, España y Portugal)  
Advanced Science Index  
Mir@bel "(RE) CUEILLIR LES SAVOIRS"

INNOVACIÓN Y GERENCIA  
Universidad Dr. José Gregorio Hernández.  
Decanato de Investigación y Postgrado. Dirección del Fondo Editorial.  
Calle 89B entre Av. 15 Delicias y Av. 14C. Maracaibo, estado Zulia Venezuela.  
Correo electrónico: fondoeditorial@ujgh.edu.ve.



**INNOVACIÓN Y GERENCIA**  
**Revista científica arbitrada**  
**Universidad Dr. José Gregorio Hernández**  
**Maracaibo - Venezuela**

Vol. X. No. 1

Octubre 2024

ISSN 3005-5172

Publicación semestral

Depósito Legal: ZU2023000012

**Tabla de Contenido**

**Editorial**

**Artículos**

- **Rol de los centros de costos y beneficios en la praxis contable moderna** 8  
*Role of cost and benefit centers in accounting praxis*  
Rafael Ricardo Espina Pion
- **Fraternidad Interuniversitaria como agente potenciador de ciudadanía mundial para la calidad social** 14  
*Interuniversity fraternity as an enhancer of global citizenship for social quality*  
Lorraine Palmar, Losangela Palmar, Daniel Romero
- **Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias** 20  
*Managerial performance for primary schools under the competency-based approach*  
Ana Bell Barrera Ruza, Roaxi Carolina Pimienta Chourio, Dubraska M. Cáceres Zambrano
- **Excelencia y creatividad empresarial como pilares en la sostenibilidad y crecimiento organizacional** 27  
*Excellence and business creativity as pillars for sustainability in organizational growth*  
Andreina Salazar, Harvin Fernández, Juan Carlos Bracho
- **Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general** 36  
*Educational management and teacher performance in general secondary education*  
Deinny José Puche Villalobos
- **Desarrollo organizacional y toma de decisiones en la planificación estratégica institucional** 45  
*Organizational development and decision making in institutional strategic planning*  
Luis García, Danyelis Báez
- **Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro** 51  
*Innovative management: challenges and opportunities of institutional strategic planning of the future*  
Freddy Diaz, Luzoly Jordan
- **Contabilidad de gestión: una aproximación teórica para decisiones estratégicas y operativas efectivas** 58  
*Management accounting: a theoretical approach for effective strategic and operational decisions*  
Ronny Leonardo Olaya Cum, Jhomyra Elizabeth Fernández Guevara, Cristian Javier Ordóñez Cabrera
- **Reflexiones críticas sobre los ejercicios de poder en la interacción docente-estudiante** 65  
*Critical reflections on power exercises in educational management*  
Giovanny Stiven Ramírez Mejía
- **Liderazgo transformacional en la gerencia 4.0 Una perspectiva innovadora** 73  
*Transformational leadership in management 4.0: An innovative perspective*  
Reynaldo Jiménez, Anarilis Gómez González

**Ensayos**

- **Plan de mejora continua propuesto para la administración tributaria nacional en Venezuela** 84  
*Proposed continuous improvement plan for national tax administration in Venezuela*  
William Pirela Espina
- **Análisis del discurso y análisis crítico en las ciencias de la salud** 91  
*Analysis and critical analysis of discourse in health sciences*  
Yessica Torres