

*Revista de Ciencias Sociales (RCS)*  
*Vol. XI, No. 1, Enero - Abril 2005, pp. 105-117*  
*FACES - LUZ • ISSN 1315-9518*



## Sistema de información en la gestión presupuestaria sector pastas alimenticias(1)

Rodríguez Medina, Guillermo\*  
 Rodríguez Castro, Belkis\*\*  
 Chirinos González, Alira\*\*\*

### Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar la pertinencia del Sistema de Información en la Gestión Presupuestaria del sector Pastas Alimenticias en el Estado Zulia, considerando el papel que juega en las diferentes fases del proceso de gestión, los requisitos organizacionales para su implantación, la integración con las otras áreas funcionales de la organización, y la calidad de los informes para evaluar el desempeño en las áreas de responsabilidad. La investigación es del tipo descriptiva y se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, aplicado a los responsables de la gestión presupuestaria. Los resultados obtenidos permiten concluir que el sector estudiado solo utiliza en forma parcial el sistema de información integrado en la gestión presupuestaria; una de las tres empresas que integra dicho sector lo utiliza en forma conectiva con todas las áreas de la organización, otra de manera parcial, a pesar de poseer un buen sistema de información, pero tiene limitaciones en su aplicación, y la otra solo lo usa para la formulación y elaboración de los presupuestos de gastos operacionales y de producción.

**Palabras clave:** Sistema de información, gestión presupuestaria, pastas alimenticias, evaluación del desempeño.

### *Information Systems in Budget Management in the Spaghetti-Pasta Sector*

### Abstract

The objective of this article is to analyze the adequacy of the information systems used in the operational budget in the production of spaghetti pastas in Zulia State, taking into considering the role of the distinct phases of management, the organizational requirements for their implementation, the integration of other functional areas in the organization, and the quality of the reports in order to evaluate the functioning of areas of responsibility. The research is descriptive and employs a questionnaire as its evaluative instrument, which was applied to

Recibido: 04-03-29 • Aceptado: 04-11-10

\* Doctor en Ciencias Mención Gerencia, Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCES) de L.U.Z. Investigador del CEE. E-mail: [grodriguezxm@cantv.net](mailto:grodriguezxm@cantv.net) (autor para la correspondencia).

\*\* Lic. en Contaduría, Maestrante en Gerencia de Empresas de la FCES. Coinvestigadora Auxiliar del CEE de L.U.Z. E-mail: [belkisir@msn.com](mailto:belkisir@msn.com)

\*\*\* Lic. en Contaduría, Maestrante en Gerencia de Empresas de la FCES. Auxiliar de Investigación del CEE de L.U.Z. E-mail: [alirachirinos@hotmail.com](mailto:alirachirinos@hotmail.com)

those responsible for budget management. The results obtained indicate that this economic sector only partially utilizes the integrated information system in budget management: only one of the three companies evaluated uses its interconnected information system in budget management; another company only partially uses its system even though it is an excellent system but with limited application, and the third company only uses its system in the elaboration of operational and production budgets.

**Key words:** Information system, budget management. spaghetti pasta, operational evaluation.

## Introducción

El actual contexto económico caracterizado por los cambios e innovaciones permanentes, incentivados por la globalización y la competitividad, obligan a las empresas estar a la vanguardia del conocimiento si desean permanecer en el mercado y tener un crecimiento sostenido en el largo plazo. A esta situación, no escapa el sector de pastas alimenticias del estado Zulia; el presente trabajo permite determinar la pertinencia del sistema de información en la gestión presupuestaria, y la importancia para hacer el seguimiento a las actuaciones de las personas en los diferentes centros de responsabilidad, y contrastar los resultados reales financieros y operacionales con los previamente planificados.

La economía de la región Zuliana es un reflejo de la situación nacional, donde existen factores macro y microeconómicos que enturbian la buena marcha empresarial, como la inestabilidad económica, producto de la situación política, el incremento de la inflación, las tasas de interés, el tipo de cambio y el precio de los productos, entre otros. Esta coyuntura obliga a gerenciar de una manera proactiva, desde diferentes ángulos, y específicamente, haciendo uso de una gestión presupuestaria, para monitorear el desarrollo del proceso en la búsqueda de los objetivos preestablecidos.

La motivación de trabajar en este sector se debe, a que es un producto muy demandado, forma parte de la cesta básica alimentaria nacional, y es de bajo precio a pesar de su

valor nutritivo. Por otro lado, el sistema de información es un factor clave de éxito, como sistema de apoyo para la toma de decisiones; en el actual orden mundial, experimenta constantemente un crecimiento exponencial, a través de las tecnologías de información, y es una vía propicia para hacer seguimiento al desarrollo de las diferentes áreas funcionales de la organización.

En este trabajo se aborda la importancia del sistema de información (SI) en la gestión presupuestaria, como herramienta de la gerencia del conocimiento, para la toma de decisiones acertadas; los requerimientos organizacionales para la implantación de un sistema de información, la utilización del sistema de información en la planificación y control de utilidades, y en la evaluación del desempeño de los diferentes niveles jerárquicos y en última instancia la calidad de los informes en la gestión presupuestaria.

## 1. Importancia de los sistemas de información en la Gestión Presupuestaria

Los sistemas de información al igual que la gestión presupuestaria en este mundo competitivo y globalizado son de vital importancia en la toma de decisiones, en los diferentes niveles jerárquicos, para garantizar el éxito gerencial de cualquier tipo de organización.

Los presupuestos han sido definidos de varias maneras, por los diferentes autores que

abordan este tópico, así por ejemplo Mallo y Merlo (1995:119) lo definen, como “un medio de acción empresarial que permite dar forma en términos económicos a las decisiones contenidas en los planes y programas”; Welsch et al (1992:1) lo conceptualizan, “como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control”; por otro lado, Burbano y Ortiz (2000:11), lo definen como, “expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”. Mientras que para Schnavz citado por Weeny y Rachlin (1986:2), “es la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto estratégico”.

Los presupuestos son los fundamentos en que se sustenta la gestión presupuestaria, para la toma de decisiones acertadas, pues, ésta comprende el conjunto de dimensiones implícitas en el sistema presupuestario e interrelacionadas con las otras áreas organizacionales, a través de un buen sistema de información, y donde el presupuesto juega un papel integrador y coordinador de las diferentes transacciones que se realizan, y de los recursos con que cuenta una empresa en un determinado periodo, expresado en términos financieros. La gestión presupuestaria utiliza las estrategias adecuadas para la búsqueda de la consecución de los objetivos trazados por la alta dirección.

Hay que tomar en cuenta que el factor humano es parte crucial en la gestión presupuestaria, porque su capacidad, el compromiso, la persuasión y la inteligencia que debe poseer la gerencia son factores importantes para convertir el sistema presupuestario en medio que permita alcanzar el éxito de los objetivos trazados y no tomarlo como un fin en sí mis-

mo. Con relación a este enfoque Mallo et al (2000:525) expresan que “los presupuestos se convierten en medio de expresión de la personalidad y del estilo de mando, y como una y otros varían de unas personas a otras, los altos directivos aplican los presupuestos siguiendo métodos diversos”.

Por otro lado, los sistemas de información “son todos los elementos que funcionan en conjunto para procesar datos y producir información” (OZ, 2000:12); para Cohen y Asín (2000:4), “un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”; para Davis y Olson (1995:5) este concepto se refiere “al sistema de procesamiento de información basado en el computador que apoya las funciones de operación, administración y toma de decisiones de una organización”.

Los sistemas de información, son pues, la conjunción de elementos, como el recurso humano, el hardware, el software que trabajan en forma armónica, organizada, sincronizada e integrada para procesar datos, ordenándolos, transformándolos y analizándolos, a través de los diferentes subsistemas organizacionales, dentro de los cuales se encuentra el presupuestario, que sirve de medio de comunicación, generando información útil y pertinente que permite a la gerencia presupuestaria tomar las mejores decisiones, para lograr el éxito integral de la empresa.

En este sentido, el sistema de información tiene una importancia relevante como factor conectivo en todas las áreas funcionales de la organización, y principalmente en la gestión presupuestaria, como herramienta gerencial en la planificación y el control de utilidades, permitiendo en su conjunción dar ventajas sobre las fuerzas competitivas que enfrentan la organización en el mercado.

## **2. Requerimientos organizacionales para la implantación de un sistema de información en la gestión presupuestaria**

El establecimiento de un sistema de información en las organizaciones, y especialmente en la gestión presupuestaria, para garantizar su éxito como herramienta gerencial, requiere que el proceso administrativo se lleve a cabalidad en la organización, que “es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr objetivos organizacionales establecidos” (Stoner y Freeman, 1995:7).

Las etapas para el establecimiento del sistema de información en una organización, según Montilva (1999:62) son las siguientes: “Definición del proyecto, análisis del contexto, definición de los requerimientos, diseño del sistema, construcción del sistema, pruebas del sistema e implementación del sistema”. Para Oz (2000:525) los pasos son los siguientes: “Definir la misión corporativa y del sistema de información, establecer qué papel jugará la tecnología de información en la organización, crear planes estratégicos y tácticos de sistema de información, crear un plan para que las operaciones logren la misión, y asignar un presupuesto para asegurar que los recursos estén disponibles con el fin de lograr la misión y cumplir las expectativas”. Mientras que para O’Brien (2001:91) el desarrollo de un sistema de información requiere de cinco etapas: “investigación, análisis, diseño, implementación y mantenimiento”.

En estas concepciones teóricas para la implementación de un sistema de información en una organización y específicamente en la

gestión presupuestaria, se contemplan elementos que son comunes para que el sistema responda a los requerimientos de información que necesita la organización para la toma de decisiones en sus diferentes niveles jerárquicos. Ahora bien, la definición de Oz (2000) se refiere más a organizaciones complejas, la de Montilva (1999) está referida a organizaciones más pequeñas, y la de O’Brien (2001) tiene un carácter más universal; sin embargo ellas se pueden conjugar para ser tomadas en cuenta para el desarrollo e implantación del sistema de información, en cualquier tipo de organización.

Para poder llevar a cabo el desarrollo del sistema de información en primera instancia hay que realizar un estudio sobre su factibilidad donde se determine los requerimientos de información y de la estructura organizacional, de los recursos presupuestarios con que cuenta la empresa, los costos que el sistema acarrea en cuanto al hardware, software, mantenimiento, personas, así como los beneficios que se obtendrán.

Con relación al sistema presupuestario, que sirve de soporte para su gestión, requiere para su implementación, de acuerdo a Welsh et al (1992), de seis pasos: 1) compromiso por parte de la dirección, 2) identificación y evaluación de las características de la empresa y el medio ambiente en que opera, 3) evaluación de la estructura organizacional y la asignación de responsabilidades, 4) evaluación del sistema de contabilidad, 5) determinación de la política acerca de las dimensiones del tiempo y 6) el desarrollo de un programa de educación presupuestario; mientras que Burbano y Ortiz (2000) señalan que son fundamentales para su establecimiento, la labor de concientización, conocer las características intrínsecas de la empresa, estudiar el entorno económico, social, tecnológico y competitiva, concretar las

áreas de responsabilidad y definir los criterios sobre la recepción y el suministro de información. Por otro lado, Cárdenas (2002), expresa que se debe conocer las características de la empresa, los planes o políticas, los manuales e instructivos, para guiar el trabajo, la fijación del periodo presupuestal y el compromiso de la alta dirección.

Para implementar un sistema presupuestario, es necesario enmarcarse sobre el contexto de la empresa para definir con mayor claridad las necesidades organizacionales, ya que estas varían de acuerdo a la naturaleza y tamaño de la empresa y que podría estar sobre la responsabilidad de una persona, de un departamento o de un comité, sin embargo se debe contar con unos requerimientos mínimos para el establecimiento de dicho sistema como son: el compromiso de la alta dirección, que permita desarrollar programas de educación permanente sobre la importancia del sistema presupuestario; la existencia de una sólida estructura organizacional, y su relación con el entorno, donde esté bien definido su organigrama, la delegación de autoridad, los niveles de responsabilidad, que permitan tomar las decisiones lo más cerca posible de las operaciones que así lo ameriten; contar con un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, que debe ser flexible para poder incorporar los cambios fundamentales que vayan ocurriendo dentro del contexto donde actúe la organización y que facilite la evaluación del desempeño. Una vez establecido permitirá la coordinación e integración de las diversas áreas funcionales y el monitoreo permanente de la gestión presupuestaria, con las estrategias adecuadas sobre el desarrollo de las mismas.

### **3. El sistema de información en la planificación y el control presupuestario**

El sistema de información es fundamental tanto para la planificación como para el control de utilidades, a través del sistema presupuestario, porque facilita la captura de los diferentes datos internos y externos a la organización para el cumplimiento de las fases del proceso presupuestario, que de acuerdo a Burbano y Ortiz (2000:42) son la “preiniciación, elaboración del presupuesto, ejecución, control y evaluación”.

Si bien es cierto que el sistema de información tiene una vital importancia para la captura y el desarrollo de los componentes que integran el proceso presupuestario, se considera más relevante por parte de los investigadores, el papel que juega en la fase de control.

El control presupuestario es un proceso por el cual se le hace un seguimiento a todas las actividades funcionales de la organización, con la finalidad de contrastar los recursos asignados en cada una de las áreas de responsabilidad, con los que ocurrieron en la realidad, con la especificad requerida y de manera oportuna, a través de los informes de actuación, que sirven como medios de comunicación, y ayudan de manera sistemática y objetiva a la toma de decisiones gerenciales durante el proceso de ejecución operacional y no esperar el final del ciclo económico, para realizar las correcciones pertinentes, lo cual no es conveniente para el éxito organizacional.

El sistema de información permite emitir los informes generados por el control presupuestario y la contabilidad financiera de una manera oportuna y pertinente, dando ventajas competitivas a las organizaciones que

los realizan de esa manera. De acuerdo a Welsh y et al (1992) estos informes se clasifican en informes externos especiales, informes a los dueños e informes internos.

En este trabajo se hace énfasis en los informes internos, debido a que son de carácter confidencial, donde no están influenciados ni por factores externos ni por los principios de contabilidad generalmente aceptados, como sucede con los otros informes mencionados anteriormente. De tal manera que dentro de estos informes internos están, según Welsh et al (1992), los informes estadísticos, los informes especiales y los informes de desempeño.

Dentro de los informes internos, se estudian los de desempeño, en virtud que son inherentes a la gestión presupuestaria, y para la cual, el sistema de información es una poderosa herramienta. Estos informes de acuerdo a Cashin, citado por Polimeni et al (1994), se sustentan en los siguientes criterios: Adoptar el informe al destinatario y al organigrama, mantener la cantidad de informes al mínimo, utilizar informes de acción, incluir solo los datos esenciales, emitir informes con anticipación, recalcar la responsabilidad, estandarizar la presentación, y los formatos, simplificar y clarificar, indicar comparaciones, proporciones y tendencias, hacer el sistema flexible, considerar el costo, utilizar ayudas visuales y controlar la distribución.

Es necesario comprender que el sistema de información debe contemplar el presupuestario, lo que obliga a la empresa a trabajar con contabilidad por niveles de responsabilidad y analítica, permitiendo una mayor profundidad en el análisis de las variaciones sucedidas entre lo real y lo presupuestado, para la toma de decisiones acertadas, y sobre todo en este mundo competitivo de hoy día, donde se encuentran situaciones que para algunas empresas son consideradas irrelevantes, pero

para otras se convierten en factores claves de éxito, lo que podrá marcar diferencias en empresas dentro del mismo sector. A este particular Amat (2000:136) manifiesta que las empresas “para sobrevivir y expansionarse, deben mantener una estructura competitiva y obliga a tener un sistema de información que facilite conocer el resultado contable obtenido por la empresa, controlar la eficacia organizacional y cada uno de sus componentes, y tomar decisiones que faciliten la adaptación permanente de la empresa”.

#### **4. Sistema de información en la evaluación del desempeño en los diferentes niveles jerárquicos**

La planificación estratégica contempla la integración con los diferentes niveles jerárquicos organizacionales, e indudablemente el ejecutivo de más alto nivel (estratégico) tiene el compromiso de velar por el éxito sostenido de la empresa, en el largo plazo, aún cuando pueda haber una responsabilidad concomitante con el nivel táctico, porque ellas deben estar en completa sincronización, incluyendo al operativo, para el logro de los objetivos preestablecidos. El objetivo fundamental de un sistema presupuestario es sustituir el éxito accidental por juicios de negocios deliberados y bien concebidos en los diferentes niveles organizacionales.

La planificación estratégica ha sido definido por el Institute of Management Accountants (IMA), de acuerdo a Álvarez et al (1996:74-75) como “un proceso sistemático y formalizado que posibilita la dirección y el control de las operaciones futuras, y que tiene por cometido el logro de los objetivos previstos para periodos que exceden del ejercicio económico”. Esto permite a la alta gerencia realizar una evaluación permanente para

adaptar la empresa a su entorno, haciendo un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, donde entren en juego, las variables controlables y no controlables, y el establecimiento de estrategias adecuadas, que marquen pautas para la sincronización con la planificación de los otros niveles, táctico y operativo.

La planificación estratégica contempla el conjunto de actuaciones a realizar en el largo plazo, por lo menos tres años, que garanticen la competitividad de la empresa, a través de los objetivos globales de la organización; la planificación táctica, está referida a un año y expresa en términos más concretos los recursos con que se pueden disponer, las dimensiones de tiempo para su ejecución y las mediciones cuantitativas para el logro de los objetivos específicos, ligadas a cada uno de los centros de responsabilidad. En este tipo de planificación juega un papel preponderante el sistema presupuestario, donde se establece detalladamente los pormenores de cada nivel de responsabilidad; y por último, la planificación operativa, que está referida al quehacer día a día.

El proceso de planificación debe contemplar la sincronización de los diferentes niveles jerárquicos de la organización, en la búsqueda de la concreción de los objetivos fijados con anticipación; a este respecto Amat (2000) hace un análisis comparativo de lo que concierne a cada nivel, que vale la pena mostrarlo, para su reflexión (Cuadro 1).

Como se observa en el cuadro anterior, en la planificación estratégica, se halla el nivel de más alta dirección (estratégico) y es el de mayor responsabilidad, y a él concierne el establecimiento de estrategias para la consecución de los objetivos trazados en el largo plazo, mientras que el nivel táctico corresponde a la gerencia media, con compromiso de la alta gerencia, para el establecimiento de las metas,

las cuales están referidas al corto plazo, y donde se especifican detalladamente las utilidades programadas, con mediciones cuantitativas para su logro, durante un horizonte de tiempo de un año; y por último el nivel operativo donde se operacionaliza las metas y está comprometido la gerencia baja.

Para la evaluación del desempeño en los diferentes niveles jerárquicos es indispensable el monitoreo, a través del control presupuestario, permitiendo medir las actuaciones de los centros de responsabilidades, no solo desde el punto de vista del uso racional de los recursos financieros con que cuenta la empresa, sino también de aquellas actividades que han sido planificadas, integradas y consideradas en las diversas áreas funcionales (Welsh et al., 1992:595), señalan que “para que sean eficaces, los informes de desempeño deben: 1) ser diseñados atendiendo la estructura organizacional específica de la empresa (es decir; por áreas o centros de responsabilidad), 2) ser simples, precisos y oportunos, y 3) utilizarse para facilitar la administración por excepción”.

Los informes de desempeño, son pues, una fase vital del proceso de control, y son medios de comunicación para sustentar la toma de decisiones objetivas de la gerencia, y se originan desde el nivel operativo donde son más analíticos y desagregados, pasando por el nivel táctico, hasta llegar al estratégico, donde son más resumidos. Objetivo fundamental es marcar pautas sobre las mediciones del rendimiento personal en cada área de responsabilidad, al contrastar los resultados reales con los presupuestados, dando origen a lo que Welsh et al (1992) denominan “administración por excepción”, que no es más que investigar aquellas variaciones que así lo requieran por su importancia, desde sus causas para tomar las acciones pertinentes, las cuales pueden ser correctivas, de rectificación o de elogios.

**Cuadro 1**  
**Tipos de Sistemas de Planificación**

<b>Concepto</b>	<b>Planificación estratégica</b>	<b>Planificación presupuestaria</b>	<b>Planificación operativa</b>
Horizonte de tiempo	Más de 1 año (de 3 a 5 años)	Anual/mensual	Diario/semanal
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo para facilitar la adaptación al entorno	Establecer objetivos y políticas a corto plazo	Establecer objetivos rutinarios
Nivel de dirección afectado	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mando intermedios
Complejidad	Elevada, intervienen muchas variables	Menor complejidad que la planificación estratégica	Moderada
Actividad a Controlar	Impacto de los cambios del entorno en la empresa	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto estándares técnicos
Punto de partida	Análisis del entorno de la organización	Planificación estratégica e información interna	Estándares técnicos revisados periódicamente
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en unidades monetarias.	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva	Interna, financiera	Interna, técnica
Grado de predicción	Bajo	Relativamente alto	Alto
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy alto

Fuente: Amat, (2000: 33).

Para el logro de los objetivos y metas trazadas en la organización, es necesario un sistema de información que permita satisfacer los requerimientos de información de los diferentes niveles jerárquicos para la toma de decisiones, como característica principal debe contemplar la flexibilidad, para que sea capaz de facilitar la adaptación de la empresa a las exigencias del entorno y de los clientes, para mantener e incrementar su capacidad competitiva. Sobre este particular Thompson y Strickland

(2000:346) manifiestan que “la información precisa y oportuna permite que los miembros de la organización supervisen el progreso y emprendan acciones correctivas con prontitud”. Por otro lado Anthony Gorry y Scout Morton, citados por Stoner y Freeman (1995:715), señalan que “el sistema de información de una organización debe suministrar información a los administradores con tres niveles de responsabilidad: control operativo, control administrativo y planeación estratégica”.



Se observa entonces, lo fundamental del sistema de información en los diferentes niveles jerárquicos, para el logro de los objetivos establecidos y el progreso organizacional, facilitando la evaluación sobre el rendimiento del personal en cada área de responsabilidad, a través de los informes de desempeño, los cuales deben prepararse periódicamente sobre aquellas actividades en las cuales los responsables de cada unidad funcional tienen control en un determinado momento.

La medición del desempeño presupuestal se lleva a cabo en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, para lo cual se necesita un sistema de información que facilite no solamente la emisión oportuna y pertinente de informes, con sus respectivos parámetros de medición, sino que permita también el continuo seguimiento del comportamiento y desempeño de las personas involucradas en cada uno de los niveles de responsabilidad, que permitan el mejoramiento constante de sus actuaciones y se tomen las medidas correctivas necesarias.

En concordancia con lo anterior, O'Brien (2001) señala, que los sistemas de información además de contener lo inherente a las labores propias de cada nivel permiten, además, medir el desempeño en forma oportuna y pertinente en cada uno de ellos. Así, para la alta dirección supervisa el desempeño estratégico de la organización y su dirección general en el entorno empresarial político, económico y competitivo, en el nivel táctico, referente a los programas y presupuestos para las subsistemas de la organización, además, facilita la asignación de recursos y supervisa el desempeño de sus subunidades organizacionales, incluidos departamentos, divisiones, entre otros, y con relación al nivel operacional facilita la administración del uso de los recursos y el desempeño de tareas, de acuerdo con procedimientos,

dentro de los presupuestos y cronogramas que se establecen para los equipos y otros grupos de trabajo de la organización.

El sistema de información es, pues, una herramienta gerencial para la medición del desempeño en los diferentes niveles organizacionales vinculado con el sistema presupuestario, y ofrece una variedad de informes que respaldan la toma de decisiones en la gestión presupuestaria.

#### **4.1. Calidad de los informes en la gestión presupuestaria**

La calidad de los informes en la gestión presupuestaria es fundamental, porque en ellos deben estar implícitos los atributos esenciales que permiten la confiabilidad y la exactitud de la información generada, para que contribuya a la toma de decisiones acertadas y efectivas.

De acuerdo a Davis y Olson (1995:222), quienes manifiestan "... algunos aspectos acerca de la calidad de información en términos de las percepciones del decisor: la utilidad de la información, la satisfacción de la información, los errores y los riesgos".

Las apreciaciones hechas por los autores anteriores contemplan ciertos atributos sobre la calidad de los informes, pero hay que hacer una construcción más exhaustiva de ella, donde se tome en cuenta la oportunidad y la frecuencia, que son las consideraciones del tiempo en los informes presupuestarios. Donde la oportunidad, está referida al momento preciso en que se necesitan los informes, para tomar las decisiones que lo ameriten durante el proceso de ejecución, y no esperar el final del periodo, y la frecuencia se refiere al suministro de la información en el tiempo que se requiera, es decir, diaria, semanal, mensual.

Los informes deben ser también pertinentes, relevantes y flexibles, que son características de las dimensiones del contenido de ellos. La pertinencia, se refiere a los requerimientos de información que una persona, centro o departamento específico requiera en una determinada situación; lo relevante está dado en que los informes deben relacionarse con las actividades fundamentales y las responsabilidades del usuario; y lo flexible está relacionado en que los informes presupuestarios debe tener la condición de adaptarse con facilidad a los cambios exigidos por el contexto, en aras de mantener su competitividad.

Sobre este particular O'Brien (2001:49), afirma que "la información que es obsoleta, inexacta o difícil de entender no sería muy significativa, útil o valiosa para usted u otros usuarios finales".

Se aprecia entonces, que los informes de la gestión presupuestaria deben ser emitidos con una serie de condiciones o atributos para garantizar la correcta interpretación de ellos, y faciliten tomar las acciones correctivas necesarias.

## **5. Discusión de los Resultados**

Una vez analizado el marco conceptual sobre el cual trató esta investigación, que fue del tipo descriptiva, se procedió a correr un instrumento de medición a las tres empresas que componen el sector de pastas alimenticias en el estado Zulia: Cargill de Venezuela, Mosaica y la Comisana, C. A., para abordar los tópicos referentes al sistema de información en la gestión presupuestaria.

El diseño de la investigación es no experimental, dado que no hay manipulación intencional de variables, sino que se observa al fenómeno objeto de estudio tal como es en la realidad para su discusión, y es transeccional

porque la data fue recabada en un momento dado. La recopilación de los datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a los responsables de la gestión presupuestaria, compuesto por preguntas dicotómicas, de alternativas incluyentes y tipo Likert, con la escala: 1. Totalmente de acuerdo, 2. Parcialmente de acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. Parcialmente en desacuerdo y 5. Totalmente en desacuerdo; las cuales fueron tabuladas y analizadas.

En primera instancia se preguntó sobre la manera de capturar la información en las diferentes etapas del proceso presupuestario, con alternativas incluyentes, y arrojó que el 100% realiza un análisis de la situación interna y externa de la organización, y un 33% usa además las entrevistas; para aclarar y profundizar la información que se necesita.

En la pregunta, con alternativas incluyentes, referente a la fuente de información que se usa para la asignación de los recursos presupuestarios, se determinó que el 67% de las empresas utilizan la data histórica, el análisis de actividades, la participación del personal de la organización y el criterio personal; y el otro 33% usa solamente la data histórica; observándose, sobre este particular, que dos de las tres empresas estudiadas hacen una conjunción de criterios para asignar los recursos presupuestarios, lo cual es muy beneficioso, porque incluye la situación pasada, presente y se analizan los escenarios futuros, tomando en cuenta la relación costo-beneficios, tal como sucede con los fundamentos del presupuesto base cero, y el basado en actividades, además, de darle participación a los diferentes actores de la organización, y el criterio personal del que decide, mientras que la otra empresa usa solo la data histórica, lo que se traduce en la utilización del presupuesto incremental, el cual se sustenta solo de los hechos pasados.

En referencia a si el sistema de información para el control presupuestario, es automatizado o manual, se utilizó una pregunta dicotómica, dos empresas respondieron la primera alternativa y la otra la segunda. Por otro lado, se consultó, si el sistema de información integra, coordina y vincula la contabilidad financiera y analítica con el sistema presupuestario, si se comparan los resultados reales con los objetivos presupuestados y si permite identificar las partidas controlables y no controlables, utilizando pregunta con alternativas incluyentes, se determinó que dos empresas respondieron en forma positiva, mientras que a la otra sólo le permite comparar los resultados reales con lo establecido en el presupuesto. Esto significa que el 67% de las empresas utilizan sistema de información automatizado y una de ellas tiene integrado los módulos de contabilidad y de presupuestos en línea, aclarado en posterior entrevista, lo que le permite emitir reportes en el momento que lo requiera, para determinar y analizar las variaciones, y hacer los correctivos pertinentes en forma oportuna durante la ejecución y no al final del proceso.

En relación a la pregunta, con alternativas incluyentes, sobre si el sistema de información genera informes de desempeño por centro de responsabilidad en forma mensual, y/o anual, para los niveles estratégico, táctico y operativo, el 67% respondió en forma positiva, mientras que el 33% solo los emite en forma mensual y global, es decir, no por centro de responsabilidad. Esto se traduce que dos de las tres empresas estudiadas, al emitir informes segregando las partidas controlables de las no controlables y por centro de responsabilidad, con un periodicidad mensual, les permite evaluar el desempeño de los actores de los diferentes niveles de responsabilidad, además, de hacer un seguimiento permanente de las actua-

ciones individuales en dichos niveles organizacionales, dando como posible resultados una amonestación, un castigo o un premio.

Por otro lado, la pregunta escala tipo Likert, referente a que si los informes generados por el sistema presupuestario están adaptados a la organización, si son oportunos y pertinentes, el 67% respondió estar "Totalmente de acuerdo", el 33% solo respondió a lo referente a la adaptación de los informes a la organización, que están "Parcialmente de acuerdo"; y en cuanto a la pregunta sobre la flexibilidad el 67% respondió estar "Totalmente de acuerdo" y el otro 33% respondió estar "Totalmente en desacuerdo", con la particularidad, que la empresa que respondió de esta manera, es la organización con mayor tiempo en el mercado y mantiene una lucha con otra de las empresas en cuanto a competitividad y penetración en el mercado; pero esa inflexibilidad se debe, de acuerdo a entrevista posterior para aclarar dudas y ampliar conocimientos, a que una vez establecido y aprobado los parámetros presupuestarios, por la oficina principal ubicada en Caracas, estos no varían como política establecida por la casa matriz, ya que es una compañía transnacional, y solo la oficina de Maracaibo tiene independencia en cuanto a los presupuestos de producción y gastos administrativos.

## **6. Conclusiones**

Los sistemas de información y presupuestario son herramientas de vital importancia en la búsqueda del éxito gerencial sustentable, principalmente en la gestión presupuestaria, donde el sistema de información permite vincular no solo a la contabilidad financiera y analítica con el sistema presupuestario, sino también con otras áreas funcionales de la organización, para la planificación y el control de utilidades.

La gestión presupuestaria permite hacer el seguimiento al comportamiento de los diferentes actores, según el nivel jerárquico, a través de un monitoreo permanente, emitiendo los informes en forma oportuna, relevante y en la frecuencia requerida, no solo para la toma de decisiones acertadas durante el proceso, sino también para evaluar el desempeño de las personas en los diferentes niveles de responsabilidad. De esta manera el sistema de información es un mecanismo que facilita contrastar lo que previamente se había establecido en el sistema presupuestario con lo que se está sucediendo en la realidad, tanto desde el punto de vista financiero como operacional, a través de la contabilidad y de las actividades con límites de control para rastrear el desempeño.

Con relación al análisis empírico se constató que dos de las tres empresas estudiadas, llevan un sistema de información integral y automatizado con las diferentes áreas funcionales de la organización, sin embargo una de ellas realiza una mejor gestión presupuestaria, porque su sistema de información le permite tener una visión global de la empresa, a través de la interacción de los datos que tiene el modulo de presupuesto con el de contabilidad; no sucediendo así en la otra empresa, que solo su interacción es parcial, porque existe limitaciones para su aplicación.

Con respecto a la tercera empresa del sector en estudio, su sistema de información no es integral con todas las áreas funcionales que conforman el sistema presupuestario, sino que está vinculado principalmente con el presupuesto de producción y de gastos; y sus informes no son oportunos porque se elaboran en forma manual y normalmente salen con atraso.

Se puede observar que de las tres empresas del sector objeto de ésta investigación, solo una de ellas hace un uso efectivo de la gestión presupuestaria, porque se maneja en forma integral a través del sistema de información, con las otras áreas claves de la organización, en sus diferentes niveles jerárquicos, donde existe una conectividad estrecha entre ellas, en búsqueda de la sinergia, para la consecución de los objetivos y metas preestablecidas.

## **Nota**

1. Este artículo corresponde al programa de investigación “Presupuestos y Costos de Producción”, adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Universidad del Zulia y financiado por el CONDES.

## **Bibliografía citada**

- Álvarez López, J; Amat, J; Amat, O., Balada, T., Blanco, F.; Castello, E.; Lizcano, J. y Ripoll, V. (1996). Contabilidad de Gestión Avanzada. Planificación, Control y Experiencias Prácticas. Mc Graw-hill Interamericana. España.
- Amat, Joan. (2000). Control de Gestión. Una Perspectiva de Dirección. Quinta Edición. Gestión 2000. España.
- Burbano, Jorge y Ortiz Alberto. (2000) Presupuesto. Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. Colombia.
- Cárdenas y Nápoles Raúl (2002). Presupuestos. Teoría y Práctica. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Cohen, Daniel y Asin, Enrique (2000). Sistema de Información para los Negocios. Un Enfoque de Toma de Decisiones. Tercera Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.

- Davis, Gordon y Olson, Margrethe. (1995). Sistema de Información Gerencial. Segunda Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Mallo, Carlos; Kaplan, Robert; Meljem, Sylvia y Giménez, Carlos. (2000). Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión. Prentice Hall. España.
- Mallo, Carlos y Merlo, José. (1995). Control de Gestión y Control Presupuestario. McGraw-Hill. Interamericana. España.
- Montilva, Jonas. (1999). Desarrollo de Sistema de Información. Segunda Edición. Universidad de los Andes. Venezuela.
- O'Brien, James. (2001). Sistema de Información Gerencial. Cuarta Edición. Irwin Mc Graw-Hill. Colombia.
- Oz, Effy. (2000). Administración de los Sistemas de Información. Segunda Edición. Editorial Thomson Learning.
- Polimeni, Ralph; Fabozzi, Frank y Adelberg, Arthur (1994). Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Tercera edición. McGraw Hill. Colombia.
- Stoner, James y Freeman, Edward. (1995). Administración. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Sweeny, Allen y Rachlin, Robert. (1986). Manual de Presupuesto. Segunda Edición. Mc Graw-Hill. México.
- Thompson, Arthur y Strickland A.J. (2000). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. Undécima Edición. Irwin Mc Graw-Hill. México.
- Welsch, Glenn; Milton, Ronald y Gordon, Paul. (1992). Presupuestos. Planificación y Control de Utilidades. Quinta Edición. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. México.