

INT-0737

SOLO PARA PARTICIPANTES

Documento de Referencia Nº 16  
Diciembre de 1985

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América  
Latina y el Caribe

REUNION/TALLER SOBRE SISTEMAS DE  
INFORMACION Y ESTADISTICAS DEL  
SECTOR PUBLICO

Santiago, 2 al 6 de diciembre de 1985



PROYECTO DE CREACION DEL SISTEMA NACIONAL DE  
SEGUIMIENTO DE LA GESTION EMPRESARIAL PUBLICA

Alvaro G. Nieto Enríquez \*/

\*/ Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva  
responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

PROYECTO DE CREACION DEL SISTEMA NACIONAL DE SEGUIMIENTO  
DE LA GESTION EMPRESARIAL PUBLICA (SINASGE)

Alvaro G. Nieto Enríquez  
Centro Internacional de  
Empresas Públicas CIEP

Problemática y motivos que condujeron a la concepción del proyecto

Motivos de diversa naturaleza, sugirieron la necesidad de contar con un Sistema Nacional de Seguimiento de la Gestión Empresarial Pública y Mixta -SINASGE-, que en primer término actúe como el marco legal e institucional de referencia, y que pudiese apoyar todas aquellas actividades relacionadas con el seguimiento de la gestión empresarial citada.

La problemática y las condicionantes que motivaron la concepción del sistema de información en cuestión, son principalmente las siguientes:

a) Dado a que las Empresas Públicas en Bolivia constituyen el instrumento potencialmente más importante dentro de la estrategia hacia el desarrollo nacional, y que por otro lado, la Administración Central carece de un sistema de información que impide que el seguimiento y evaluación de la actividad de las empresas públicas, se lleve a cabo dentro de un marco de eficiencia y eficacia.

b) Las solicitudes de información hechas por la Administración Central a las empresas, se realiza de una manera aislada, provocando en dichas empresas un incremento considerable en el volumen de información a generar. Dentro de este contexto, aquella información que la empresa logra integrar, manifiesta incongruencias, poca confiabilidad y oportunidad. Este problema se hace aún más evidente, cuando la información reportada llega a manos de la Administración Central, ya que ésta, carece de criterios y metodologías consistentes para la interpretación y proceso de datos.

c) Falta de flujos de información continuos, oportunos y confiables que impiden apoyar el proceso de toma de decisiones. Lo anterior impide contar obviamente con la información mínima indispensable en la integración de la política del sector empresarial público, y en los procesos de planeación, programación - presupuestación, seguimiento y evaluación de la gestión de dicho sector.

Objetivos del sistema nacional de seguimiento de la gestión empresarial  
pública y mixta

A través de la detección e interpretación de los requerimientos de información, de todas aquellas entidades que tienen que ver de una u otra manera con el seguimiento de la gestión empresarial; y considerando por otro lado la problemática que tiene la empresa para generar la información; la representación del Centro Internacional de Empresas Públicas en Bolivia, responsable ésta, del diseño e implementación del sistema de información, considera que el citado sistema, en una etapa de consolidación deberá plantearse los siguientes objetivos:

a) Establecer el marco legal e institucional de referencia a partir del cual sea posible iniciar y encaminar adecuadamente las actividades tendientes a organizar y sistematizar los flujos de información; hacer coherentes y compatibles los sistemas presupuestarios y contables; racionalizar los requerimientos de los usuarios, coordinando y canalizando a través de un solo conducto dichos requerimientos.

b) Proporcionar la información confiable y oportuna a los altos niveles directivos, mandos superiores y medios, así como la requerida en los niveles operativos. Es decir, se trata de un sistema de información de tipo integral, en el sentido de que no sólo conformará, información ejecutiva, sino que al sistematizar y encadenar los flujos de información desde donde se originan, proporcionará la información requerida por los usuarios intermedios.

c) Proporcionar la información indispensable en la generación de la política del sector empresarial pública, así como en los procesos de planeación, programación - presupuestación, seguimiento y examinación de la gestión del citado sector.

d) Contar con la modelística necesaria en los análisis puntuales, como es por ejemplo el proceso de evaluación ex ante que se requiere realizar en las empresas públicas. Este aspecto cobra importancia, cuando se requiere contar dentro de un rango conocido, el comportamiento de algunas variables de interés en las actividades señaladas en el punto anterior. Dentro de este tipo de análisis se encuentran modelos diseñados

para realizar simulaciones estáticas y estocásticas del desempeño de la actividad empresarial, ante variaciones de parámetros como el tipo de cambio, volumen de producción, precios de los productos, tasas de interés, etc.

e) Contar con los indicadores y estadísticas que caracterizan la actividad empresarial pública y mixta.

f) Contar con mecanismos de detección de desviaciones y aquellas que permiten determinar las acciones correctivas.

g) Fortalecer la gestión empresarial, a través del diseño de micro-sistemas al interior de la empresa, que garanticen en la mayor medida posible, la capacidad de generación de la información requerida como insumo en el sistema macro.

h) A través de mecanismos adecuados de difusión, hacer del conocimiento de los usuarios del sistema, la información contemplada por el mismo, a efecto de evitar incongruencias y duplicidad de funciones; hacer transparente el proceso de tratamiento de datos y optimizar el uso de la información generada por el sistema.

#### Metodología de diseño e implementación

La representación del CIEP en Bolivia, ha estructurado una estrategia de diseño, implementación, puesta en marcha y prueba del sistema de información, que planteo aquí, no por la novedad que tenga o deje de tener, sino más bien por la importancia que encierra este aspecto en el grado del éxito que un proyecto de esta naturaleza pueda tener.

Siendo el proyecto en cuestión un sistema de tipo integral en el sentido de que deberá encadenar los flujos de información desde donde se originan -empresas- hasta donde son empleados como un producto final -Administración Central-, el sistema de información tiene dos instancias o niveles de concepción, el "macro - sistema" que estará conformado por todas las entidades usuarias de la Administración Central, y "micro-sistema" integrado por las Empresas Públicas.

La citada estrategia consiste en una primera etapa en el desarrollo del macro-sistema, etapa en la cual se deberá definir "requerimientos mínimos de información básica" <sup>1/</sup> a generar por las empresas.

En la segunda y última etapa, se procede a desarrollar los micro-sistemas de información al interior de la (s) empresa (s) que se seleccione (n) como "empresas piloto". Estos micro-sistemas, se refieren únicamente a aquellos sistemas que actuarían como interface entre gobierno y empresa, los cuales tendrían a su vez que constituirse como verdaderos sistemas gerenciales.

Muchas experiencias se han tenido en el sentido de que los macro-sistemas por sí solos no brindan los resultados deseados si no se da la importancia debida al hecho de que si se tiene o no los "inputs" mínimos para obtener los "outputs" aceptables. De aquí la importancia de subrayar el papel que juegan los micro-sistemas en el éxito o fracaso de los macro-sistemas.

La anterior reflexión nos lleva a concluir que si lo que se requiere, es un sistema de información que arroje resultados con un nivel de confiabilidad y oportunidad aceptable, es de fundamental importancia que en este tipo de proyectos se conciba a las empresas no solamente como proveedores de información sino también como un usuario más del sistema.

#### Principales conclusiones de la experiencia vivida en la primera etapa del proyecto

A lo largo de cuatro meses de trabajo se han observado algunos hechos que de alguna forma han retroalimentado y enriquecido la conceptualización

---

<sup>1/</sup> El término "requerimientos mínimos" resulta obvio si consideramos que en una primera fase del funcionamiento del sistema, las empresas no podrían hacer frente a todos aquellos requerimientos de información a contemplar en una etapa de consolidación del citado sistema. El término "información básica", significa el hecho de que a través de una combinación de esta información, y del proceso que se le imprima, es posible generar información derivada. La importancia de este concepto radica en el hecho, de que es bajo este principio como es posible aliviar efectivamente las cargas excesivas de solicitudes de información en las empresas.

del sistema objeto del proyecto.

Considero valioso que para finalizar esta breve reseña del proyecto en Bolivia, listar sin pretender ser exhaustivos, algunas conclusiones de la experiencia vivida hasta ahora.

a) Es de fundamental importancia el llevar a cabo, a lo largo de todo el proyecto, programas de sensibilización, que permitan involucrar en la mayor medida posible a todos los usuarios del sistema.

b) Existen incongruencias en la información reportada a los diferentes usuarios del sistema.

c) En términos generales, no existen metodologías consistentes para el tratamiento estadístico de datos, aún en una misma dependencia usuaria.

d) Existe heterogeneidad en los sistemas presupuestables y contables, tanto a nivel del gobierno como en la empresa.

e) Los requerimientos de información que la Administración Central, solicita a las empresas, son aislados y sin ninguna coordinación inter-institucional, provocando cargas excesivas de trabajo e incongruencias de información.

f) En términos generales, las empresas públicas tienen problemas de diversa índole para generar la información solicitada.

g) A efecto de garantizar en alguna medida el insumo básico requerido en el macro-sistema, se requiere la incorporación de la empresa al sistema a efecto de que a través de la generación de micro-sistemas gerenciales, se le habilite como un proveedor efectivo de información.